El presente archivo reúne toda la documentación relacionada con el proyecto **“Elaboración del Plan de Comunicaciones para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012”**, trabajo de grado que desarrollé como requisito para optar al título de Comunicadora Social de la Universidad del Cauca en el año 2008.

La propuesta buscó dinamizar la construcción de una visión compartida sobre el papel fundamental de la comunicación en el desarrollo de la estrategia institucional, y de acciones colectivas a desarrollar para su materialización, a partir de una profunda reflexión conceptual enfocada en la **relación entre gestión del conocimiento y gestión de la comunicación**.

Generé este archivo con la intención de facilitar el acceso, copia y divulgación pública de toda la información construida en el marco de este trabajo para utilidad de los interesados, acorde a la licencia *Creative Commons Reconocimiento – No Comercial*. Para ello reuní todas sus partes, pero asegurando que conservaran su numeración original, a fin de no generar una versión diferente a la impresa que reposa en la biblioteca de la Universidad del Cauca.

A continuación se indica la ubicación de las partes que componen este trabajo:

Marcela Hernández Pino
marcela.hernandez@gmail.com
Popayán - Colombia



ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012

YOLI MARCELA HERNÁNDEZ PINO



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

POPAYÁN

2008

ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012

YOLI MARCELA HERNÁNDEZ PINO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Comunicador(a) Social

Director:
EDUARDO ROJAS PINEDA
Vicerrector de Investigaciones Universidad de Cauca

Co-director:
PAULO CÉSAR PAZ
Comunicador Social



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

POPAYÁN

2008

NOTA DE ACEPTACIÓN

____

____

____

____

Presidente del Jurado

____

Jurado

____

Jurado

Popayán, día mes año

AGRADECIMIENTOS

A todos los funcionarios de la VRI, especialmente a quienes participaron y colaboraron de alguna forma con el proyecto. Igualmente a los directores del proyecto, Ingeniero Eduardo Rojas Pineda y Paulo César Paz, por su asesoría y apoyo. Al Ingeniero Rojas, especialmente, por permitirme desarrollar esta idea en la Vicerrectoría de Investigaciones.

Agradezco también a Ulises Hernández Pino, quien me acompañó siempre con su sentido crítico, y por lo tantos momentos donde vio la idea, cuando yo no encontraba la forma. A Rosse Mary Pérez y Clara Inés Uribe, porque cada una, en su momento, adoptó esta idea como suya para sacarla adelante.

Finalmente al arquitecto Mauricio Vega Zafrané, y los docentes Hernán Rodríguez Uribe y Adriana Espinel, por su interlocución oportuna y valiosa. Y, por supuesto, a mis padres y hermanos, por ser la estructura primera de todo lo que hago.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

INTRODUCCIÓN

Si hay una inquietud presente en las organizaciones que han comprendido que el conocimiento, en palabras de Ikujiro Nonaka, es la única fuente de ventaja competitiva en el mundo de hoy, es saber cómo propiciar las condiciones para generarlo, compartirlo y apropiarlo. Inquietud que llevó a plantear este proyecto como una experiencia concreta que pretende aportar en esta dirección en el marco de la relación gestión de conocimiento-gestión de la comunicación.

El escenario desde donde se planteó el proyecto, en modalidad de pasantía, fue el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, institución que ha integrado como contexto de su estrategia institucional, el paradigma de la sociedad del conocimiento.[*] Su desarrollo es un recorrido a través de los aciertos y errores que comúnmente se presentan sobre el tema, siendo un proceso de aprendizaje personal y para la organización sobre el sentido de involucrar la gestión de la comunicación, como una actividad profesional en una institución que busca responder a los retos del contexto actual.

El proyecto inicialmente planteó la elaboración de una propuesta de gestión de información centrada en el Portal Web de la organización. La idea-eje era que facilitar la circulación de información entre los diferentes componentes del Sistema de Investigaciones, a través del fortalecimiento de un medio que apoyara dicho intercambio de forma pertinente y oportuna, era un factor importante para la apropiación de conocimiento, y generación de capital estratégico para la organización. El planteamiento en si no es equivocado, pero en la medida en que se avanzó en su ejecución, se encontró que redactar una guía de procesos y

* El Sistema de Investigaciones se ha planteado el reto de propiciar las condiciones para generar y compartir el conocimiento, asumiendo como misión la articulación de diversos actores estratégicos, para el desarrollo y socialización del conocimiento científico y tecnológico y de los saberes comunitarios (Acuerdo 068 de 1998), reconociendo la alta influencia que ejerce sobre las dinámicas y desarrollo de su entorno. Finalmente, las universidades, como centros académicos y de investigación, deben ser pioneras en el uso y transmisión de conocimientos. Deben ser protagonistas y motores de transformaciones sociales, actuando de manera anticipada y no reactiva, porque su rol en procesos formativos afecta ampliamente las formas de pensar y concebir de las personas involucradas directa e indirectamente a ellas (Arboníes, 2005).

procedimientos de gestión de información para el Portal Web, no resolvía un aspecto a todas luces trascendental: lograr que las personas asumieran las prácticas planteadas para un mejor intercambio de información, incorporando procesos de gestión y planificación de la información y la comunicación en su desempeño diario.

El insumo que reafirmó estas limitaciones, y empujó el proyecto hacia una re-orientación del objetivo inicial, fue el resultado que se encontró al realizar un diagnóstico sobre las dinámicas de intercambio de información del Sistema de Investigaciones. Al procurar identificar las dificultades en este campo, se evidenció que el problema desbordaba el uso o no de un medio de información.

Los medios de información tienen la función de brindar un soporte para las acciones que las personas realizan. Por eso, no importa qué tan necesarios o eficientes puedan ser, difícilmente va a ser utilizado si no hay un interés previo por implicarse en el intercambio de información, o no hay roles y responsabilidades definidas, ni personas que los asuman. Así, al conocer más la organización, e identificar la falta de claridad sobre el lugar y rol de la comunicación dentro de la estrategia institucional, se generó la duda sobre el aporte real y viabilidad de aplicación de la propuesta.

En consecuencia, aunque el proyecto sugería un avance en el tema, el aporte se auguraba obstaculizado por sus propias limitaciones. El enfoque sobre la información y la tecnología se convirtió entonces en una mirada miope sobre el tema de gestionar el conocimiento.*

Todo proyecto que se emprende debe evaluarse y tener la posibilidad de reorientarse, si dicho cambio contribuye a responder de forma más efectiva, oportuna, o adecuada, la inquietud que aborda. Lograr implicar a las personas, y con ello hacer que la comunicación se involucre y reconozca como parte de la estrategia institucional, se asumió entonces como el paso anterior a organizar cualquier medio de los que disponen.

---

* El uso del terminó miopía, para indicar una mirada limitada sobre lo que abarca la gestión de conocimiento, es retomado del texto "Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento" (Arboníes, 2005)

Lo contrario, era sumar un documento de un deber ser que difícilmente alguien aplicaría. Se buscó entonces generar una plataforma que representara la voluntad y compromiso de asumir la comunicación como un factor estratégico para la organización, y sirviera como visión de futuro para articular y dar coherencia a los diferentes procesos de información y comunicación de la organización.

El nuevo objetivo de la pasantía fue entonces **"Dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, como instrumento metodológico para articular y dar coherencia a los procesos de comunicación de esta organización, a fin de integrarlos plenamente a la estrategia institucional**".

En relación con ello, se definieron como objetivos específicos:

1. Facilitar la integración y coordinar el desempeño de un equipo de planeación que asuma la responsabilidad de dinamizar los procesos relacionados con la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones.
2. Identificar conjuntamente las dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación e información.
3. Determinar los retos y la visión de futuro que se recomienda al Sistema de Investigaciones en relación con la comunicación.
4. Diseñar la propuesta Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012 para el Consejo de Investigaciones, como recomendación para la toma de decisiones en torno a los procesos de información y comunicación de la organización.

De este modo la pasantía se propuso aportar a la misión del Sistema de Investigaciones desde la reflexión colectiva sobre el lugar y rol de la gestión de la comunicación, tanto como facilitadora en los procesos de apropiación y generación de conocimiento, como actividad que debe ser transversal a la estrategia institucional. El resultado fue la creación

de una serie de recomendaciones dirigidas a dinamizar comunidades de práctica (CoP) en torno a procesos de información y comunicación de CT+I, donde la apuesta central es consolidar un equipo facilitador que desde la VRI, coordine, gestione e incentive la generación de múltiples experiencias que, en su conjunto, apunten a generar, poner en diálogo y apropiar conocimientos relacionados con la naturaleza de la organización. El propósito de fondo es la suma de voluntades y el desarrollo de capacidades individuales, que posibiliten fortalecer proyectos colectivos enfocados a mejorar los procesos de comunicación internos y externos en el marco de la estrategia institucional.

En tal sentido, el proyecto se centró en el cambio susceptible de provocar en las personas con quienes se conformó el equipo de planeación, al involucrarlas en el proceso de construir conjuntamente una idea más clara y tangible sobre cómo puede operar la comunicación en la organización para alcanzar de forma más eficiente sus objetivos comunes, desde el enfoque de la gestión de conocimiento. Así, se propuso generar transformaciones sociales y culturales en el Sistema de Investigaciones, antes que articular, dar coherencia y definir las prioridades en torno a actividades concretas de información y comunicación; aunque éstas finalmente también se consideraron.

El equipo fue constituido por funcionarios que, por sus responsabilidades, reconocimiento y posición en la Vicerrectoría de Investigaciones, pueden liderar e impulsar procesos de cambio para todo el Sistema de Investigaciones.

Interesarse en el tema de la gestión de conocimiento fue recibir una invitación para asumir una postura diferente frente a las formas en que las personas pueden asociarse y organizarse para trabajar por objetivos comunes o, lo que es lo mismo, frente a las formas como se constituye una organización. De este modo, fue empezar a pensar en organizaciones del conocimiento no como una meta, si no como un camino conformado por múltiples proyectos que hacen parte del recorrido.

Para este camino se asumió como guía conceptual a Ángel Arboníes, quien presenta la gestión del conocimiento como un marco de referencia desde el cual es posible pensar la evolución de las organizaciones, donde la gestión está en orientar y articular acciones diferentes hacia un mismo objetivo: hacer de la organización una organización de conocimiento. De hecho, extiende su invitación diciendo que para hacer gestión de conocimiento no necesitamos un método, sino creernos lo que hay implícito.[*] Para avanzar en ese propósito, se buscó generar en torno a la comunicación unos significados compartidos o escenarios comunes alineados con la visión de la dirección, siendo un proceso definido por Arboníes como "la clave de la transformación" (2005. p. 200).

Michael Godet, autor seminal de la metodología de prospectiva estratégica, retoma de Berger y Gaston la frase "observar el futuro lo transforma", para argumentar que imaginar conjuntamente un escenario de futuro, significa vivir el presente de otro modo y darle más sentido a la acción (2007. p. 37). Esto no garantiza el éxito, pero sí es un punto de partida desde el cual es posible mirar para dónde se va, y medir a través del tiempo si la visión se está cumpliendo o no (Galvis, 1996).

Dinamizar la construcción del Plan de Comunicación es entonces algo más que elaborar una estrategia que plantee cómo pasar del escenario actual en torno al tema, a un escenario posible y deseado por y para la organización. Al observar e imaginar el futuro conjuntamente, colectivamente, implicando los actores claves relacionados de alguna manera con los procesos de comunicación, se está re-significando el presente, se está dando sentido a la acción, representando cambios en la percepción de las personas y, con ello, generando cambios en las formas de ser y hacer de la organización. Propicia entonces la transformación de la cultura de la organización, aún si éste no se ejecuta (Libaert, 2005).

* Arboníes retoma de Javier Carrillo una serie de etapas o generaciones que representan la forma como progresivamente una organización puede convertirse en una empresa de conocimiento, asumiendo que es un viaje a largo plazo cuya meta o metas escapan de cualquier intención de control. Así, habla de tres tipos de empresas: la procedimentada, la que aprende y finalmente la que aprende a aprender. (2005)

Así, aunque el resultado tangible del proyecto es un documento con recomendaciones, al que se ha llamado Plan de Comunicación, lo verdaderamente importante es la base social generada para respaldarlo, porque sobre ella se puede soportar cualquier proceso que se proponga en esta materia.

En tal sentido, el desarrollo de este proyecto más que indicar una dirección para la comunicación dentro del Sistema de Investigaciones, procuró generar un consenso y compromiso de parte del equipo de planeación, para que asuman que efectivamente esa es la dirección. De esta manera, se generó una dinámica donde se identificaron, recuperaron y compartieron experiencias como camino de aprendizaje colectivo. Esto significó reconocer la comunicación más allá de una labor instrumental de difusión de información, entendiéndola como mecanismo para propiciar significados (sentidos), a fin de involucrar a los miembros de la organización, y con ello llegar indirectamente a públicos relevantes, en un proceso continuo de interacción, intercambio, aporte y sentido activo dentro de la organización, donde se comuniquen experiencias, planteen mejoras y propongan iniciativas (Losada, Á. 2004). Esto es, finalmente, propiciar que se genere y comparta conocimiento.

El resultado del proyecto reafirma que hacer del conocimiento un valor diferenciador de competitividad, posicionamiento y éxito en una organización, implica y pasa por la definición y organización colectiva de los procesos de información y comunicación, como escenario que propicia el encuentro y articulación entre las personas para generarlo y compartirlo.[*]

El Plan de Comunicación no se construyó entonces desde un sentido uni-direccional, sino que resultó de la expresión y conocimiento de los funcionarios de la Vicerrectoría de Investigaciones. Los referentes metodológicos utilizados para responder a este objetivo,

---

* José Carlos Losada Díaz, expone que "una de las tareas más importantes que deben hacerse desde la Universidad y desde diversas instancias de la sociedad civil, es el fomento de una comunicación adecuada e idónea que vuelva a restablecer la confianza y la lealtad, necesarias para la convivencia social respetuosa y libre" (2004. p. 28)

fueron la construcción del plan de comunicación de Thierry Libaert, y el método de prospectiva estratégica de Michael Godet.

El trabajo desarrollado se presenta en cuatro capítulos a saber. En el primero, se expone una contextualización del Sistema de Investigaciones en la realidad actual, presentando una imagen general de su estrategia institucional. El objetivo es visualizar la comunicación dentro de ese escenario de futuro que se ha propuesto alcanzar esta organización al 2012, a fin de evidenciar el lugar que ha tenido hasta ahora como punto de partida para plantear cuál debería asumir en adelante.

El segundo capítulo abarca los referentes teóricos y conceptuales que dan soporte al desarrollo del proyecto. Así, se hace un recorrido que parte de definir cómo se entiende la comunicación en relación con las organizaciones, ubicando el concepto en el contexto de la sociedad del conocimiento. Posteriormente se plantean los retos para las organizaciones en dicho contexto, abordando el referente conceptual de la gestión del conocimiento y las diferentes formas como éste se ha entendido y aplicado en las organizaciones, haciendo una referencia general sobre el tema de las comunidades de práctica (CoP). Llegado este punto, es posible comprender el papel fundamental que puede cumplir la comunicación en las organizaciones que buscan hacer del conocimiento su factor de desarrollo estratégico, reconociendo cómo se la ha implicado hasta ahora. Finalmente se aterriza este panorama en la planeación de la comunicación, como un camino que no debe desestimar el Sistema de Investigaciones, y cualquier organización, para avanzar en su propósito de involucrarse y ser líder en la sociedad del conocimiento, presentando algunas experiencias.

Posteriormente, se presenta la metodología utilizada para dinamizar la construcción del Plan de Comunicación. Así, el tercer capítulo muestra el recorrido teórico-práctico del proyecto, desde los planteamientos hasta los métodos y herramientas utilizados para alcanzar los objetivos asumidos, y su aplicación.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados encontrados a manera de conclusiones, e igualmente las recomendaciones que surgieron a partir de los logros, dificultades y aprendizajes generados durante la ejecución del proyecto.

1. LA COMUNICACIÓN COMO ACTIVIDAD EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA: UNA CONTEXTUALIZACIÓN PRELIMINAR

En la actualidad se ha hecho común utilizar el concepto sociedad del conocimiento, para referirse a ese nuevo paradigma social que empuja a las organizaciones hacia nuevos retos en sus formas de ser y hacer. Es un contexto que llama a reconocer el conocimiento como único valor diferencial para ser competitivos, en un mundo altamente dinámico y cambiante. Así, sin importar su naturaleza, las organizaciones se enfrentan al hecho ineludible de aprender a gestionar un factor intangible, un agente estratégico que no pueden asir, cuantificar, empaquetar, pero del cual depende plenamente el mantenerse activos y vigentes. La Universidad del Cauca, como organización y centro de saberes, no está exenta de esta realidad.

La gestión de la comunicación en este nuevo contexto mundial, tiene en las universidades uno de sus mayores retos, entre otras cosas, porque indiferente del tipo de institución que sea, su misión está enclavada en el compromiso de generar y compartir conocimientos, y, para ello, necesitan contar con una comunicación fluida, clara, que posibilite el encuentro y la articulación. Así las universidades, como cualquier otra organización, necesitan evidenciar a través de una comunicación estratégica, una oferta claramente diferenciada de las otras, identificando y construyendo su propia personalidad única como valor agregado que le permita asegurar su continuidad. Se trata de apoyar su ventaja competitiva en valores propios y reales, y no en un mero marketing universitario.[*]

* Las Universidades tienen una característica que las hace una organización singular. Es una comunidad de estudiantes y docentes, con tres propósitos: formar a los primeros para su inclusión en el mercado laboral, generar foros de discusión, reflexión, debate y crítica sobre los problemas sociales, y portar la gran responsabilidad de gestionar conocimiento dirigido al bienestar y avance de la sociedad. Por esta triple misión, presta un servicio público esencial que la separa de un interés puramente comercial o mercantilista. Sin embargo, requiere de un número suficiente de "clientes" para existir. Así, sus circunstancias son similares a la de cualquier organización que compite en un mercado homogéneo de productos y servicios, donde sobreviven quienes ofertan un valor diferenciado (Losada, J. 2004. pp. 475 – 480).

Este no es un reto sencillo, porque al ser la universidad una de las organizaciones sociales más antiguas, arrastra consigo toda una dinámica marcada por su origen y herencia medieval, lo que la hace un escenario difícil de cambiar. Estas organizaciones tienen igualmente otras características que no deben desestimarse, como el hecho de contener una paradoja evidente en la división de los públicos, pues estudiantes, docentes, investigadores, administrativos y personal de servicio, son simultáneamente público interno y externo. Hacen parte de la institución, y a la vez son las personas a quienes van dirigidos los servicios. Adicionalmente, se ven afectadas por decisiones regionales, nacionales e internacionales, relacionadas con la educación superior, debatiéndose en la disyuntiva de ser autónomas pero a la vez dependientes, mientras compiten con toda una nueva oferta de formación formal e informal, como los cursos on-line, carreras técnicas, entre otras posibilidades.

Por eso las universidades son organizaciones donde la gestión interna y proyección es una actividad especialmente compleja, haciendo que sea más necesario y decisivo la intervención profesional para adaptarlas a la nueva realidad, buscando mover las fórmulas de gestión, así como su estructura y otras variables relacionadas con las formas de organizarse, a terrenos más flexibles (Losada, J. 2004). Todo esto exige una posición estratégica de la comunicación, y no la simple implementación de técnicas de comunicación, que no han significado mayores resultados a largo plazo.

Este capítulo se centra en aterrizar este panorama en el contexto particular del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, presentando una imagen general de su estrategia institucional. El objetivo es visualizar la comunicación dentro de ese escenario de futuro que se ha propuesto alcanzar esta organización al 2012, a fin de evidenciar el lugar que ha tenido hasta ahora, como punto de partida para plantear cuál debería asumir en adelante.

En este sentido, la pregunta orientadora del proyecto es: ¿Cómo dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca

al 2012, puede contribuir a articular y dar coherencia a los procesos de comunicación de esta organización, generando una visión compartida sobre su papel fundamental en el desarrollo de la estrategia institucional?

Reconocer el contexto del Sistema de Investigaciones, y el lugar y rol de la comunicación en él, fue entonces necesario para evidenciar y tener claridad sobre la pertinencia de la pregunta de investigación planteada en este proyecto, y tener los elementos para construir la plataforma sobre la cual se estructuró el desarrollo de la propuesta. Se realizó así un recorrido por la historia del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, buscando evidenciar el escenario desde el cual se plantea la necesidad de construir un Plan de Comunicación como herramienta de apoyo para fortalecer y consolidar el desarrollo de la estrategia institucional.

1.1 CONTEXTO HISTÓRICO DEL SISTEMA DE INVESTIGACIONES

La Universidad del Cauca fue establecida por Decreto Ejecutivo el 24 de abril de 1827, por orden de los generales libertadores, Santander y Bolívar. El 11 de noviembre del mismo año se suscribió el acta que impulsó su funcionamiento. Hoy es una institución de educación superior de orden nacional, pública, autónoma y constituida en el tiempo como actor estratégico para la región.

Compuesta por el Sistema Académico, Sistema de Cultura y Bienestar, Sistema Administrativo, y Sistema de Investigaciones, la Universidad ha asumido el compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa, teniendo como parte de su misión generar y socializar "la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social" (Acuerdo 096 de 1998), lo que hace del conocimiento una prioridad como factor a gestionar.

Tras reconocer la investigación como uno de sus principales ejes de acción, constituyó el Sistema de Investigaciones (SI) mediante el Acuerdo 068 de 1998, expedido por el Consejo Superior. El propósito fue dar sentido a la investigación institucional como un concepto que agrupa todas las acciones individuales y grupales, académicas y administrativas, asociadas al desarrollo de actividades de investigación, para fortalecerlas, consolidarlas y ofrecerles un respaldo más consistente.

A partir de esta institucionalización, la actividad investigativa en la Universidad del Cauca aceleró su crecimiento, producción y posicionamiento. Para dar cuenta de ello, vale la pena realizar un breve recuento que permita reconocer cuál era la dinámica de la investigación antes y después de 1998.

1.2 BREVE HISTORIA SOBRE LA GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA

La investigación como actividad gestionable desde la Universidad del Cauca tiene una historia relativamente nueva. El primer grupo de investigación que se conformó, según los registros del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, fue el de Ingeniería Telemática en el año de 1976, dando inicio a las acciones de cooperación y convenios en el área investigativa con entidades externas. En el transcurso de una década sólo se sumaron dos grupos, el de Estudios en Recursos Hidrobiológicos Continentales, 1980, y el grupo Antropos, 1984.

Entre 1985 y 1992 se creó el Centro de Investigaciones y Servicios (CIS), el cual desempeñó una importante labor en el proceso de reconstrucción de Popayán y la Universidad del Cauca tras el terremoto de 1983. Esta acción impulsó a la investigación como actividad fundamental en la relación de la academia con su entorno.

En este período se registraron ocho grupos de investigación, a saber: el Grupo de Estudios en Educación Indígena y Multicultural (GEIM), en 1986, adscrito a la Facultad de Ciencias

Sociales y Humanas; los grupos de estudios sobre Diversidad Vegetal (Sachawaira) y el de Óptica y Láser en 1987, adscritos a la Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación; en 1990 se crea el grupo de Geotécnia Vial y Pavimentos de la Facultad de Ingeniería Civil; en 1992 aparecen los grupos de Ciencia y Tecnología de Materiales Cerámicos (CYTEMAC) y el Grupo de Toxicología Genética y Citogenética adscritos a la Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación, y el Grupo de Enfermedades Renales de la Facultad de Ciencias de la Salud.

En 1990 se promulgó en Colombia la Ley 29 de Ciencia y Tecnología, la cual se concretó en la región con la formación del Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología (CODECYT). Este organismo contribuyó al fortalecimiento de convenios interinstitucionales de financiación y cooperación que venía gestionando el CIS con importantes organizaciones públicas y privadas. Así, se contó con un nuevo respaldo para reforzar la dinámica generada por los grupos de investigación constituidos, que para el año de 1996 eran quince, consolidando progresivamente la actividad investigativa, de consultoría y de asesoría.

Como respuesta a esta naciente dinámica, la Universidad del Cauca creó la Vicerrectoría de Investigaciones en el año de 1997, con el propósito de organizar, liderar y fortalecer el Sistema Institucional de Investigaciones (Acuerdo 031 de 1997). De este modo el Sistema fue institucionalizado un año después, con la misión de "crear condiciones a escala regional para el desarrollo y socialización del conocimiento científico y tecnológico y de los saberes comunitarios, con los sectores académico, gubernamental, social y productivo, validando los resultados, asegurando su difusión y propiciando su aplicabilidad" (Acuerdo 068 de 1998).

A partir de esta misión el SI empezó a estructurar su Plan de Desarrollo Estratégico, el cual fue terminado en el 2003, definiendo en él los tres ejes estratégicos que hasta ahora están vigentes y dan sentido a la dinámica del desarrollo institucional.



Figura 1: Ejes estratégicos del Desarrollo Institucional del Sistema de Investigaciones*

Orientando sus acciones al desarrollo de estos tres ejes, el Sistema de Investigaciones se ha convertido en un factor decisivo para el crecimiento de la investigación. Con ello ha beneficiado tanto a la Universidad del Cauca como a la región, entorno sobre el cual influye positivamente. Entre los logros obtenidos desde su constitución están (Castrillón, 2005):

- Incremento del registro de grupos y proyectos de investigación, así como su reconocimiento por parte del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. De agrupar 16 grupos de investigación en 1998, se pasó a tener registrados 183 en la actualidad. En el sistema de información Scienti de Colciencias aparecen registrados 136 de ellos, 79 de los cuales han sido escalafonados por la entidad.
- Apoyo a procesos de formación avanzada de investigadores en maestrías y doctorados, donde se incluye el respaldo para la conformación de programas de postgrado en la Universidad del Cauca.
- Reconocimientos nacionales e internacionales para los grupos de investigación.

* Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Sistema de Investigaciones 2003 - 2006

- Influencia en los procesos de acreditación de calidad de programas académicos.
- Aprobación de convenios interinstitucionales que han aumentado en número y cuantía donde, entre otros, se cuenta la participación en proyectos regionales como Visión Cauca, Observatorio del Pacífico Colombiano, Computadores para educar, Red de Actores del Pacífico Colombiano, la Agenda caucana de Ciencia y Tecnología - CaucaCyT, entre otras iniciativas.

1.3 LA RESPONSABILIDAD DE LA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES EN LA ARTICULACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE INVESTIGACIONES

El Sistema de Investigaciones se define como un "sistema de carácter social abierto con una estructura en red, donde sus componentes autónomos interactúan de manera flexible entre si", como un tipo de estructura que "busca garantizar la operatividad, continuidad, eficacia y eficiencia del proceso investigativo universitario" (Acuerdo 068 de 1998). Sus componentes se relacionan como se indica en la siguiente figura:



Figura 2: Estructura del Sistema de Investigaciones*

* Idem.

Como se observa, es la Vicerrectoría de Investigaciones (VRI) el organismo facilitador y articulador del Sistema. Tiene la función y responsabilidad de "organizar, liderar y fortalecer el Sistema Institucional de Investigaciones, promoviendo la relación entre sociedad, Estado y organizaciones externas, sobre la base de la apropiación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico y de los saberes comunitarios, para que las acciones emprendidas contribuyan al mejoramiento del bienestar de la comunidad regional" (Acuerdo 031 de 1997).

En tal sentido, la progresiva multiplicación de las actividades de investigación generada a partir de 1998, ha significado para la VRI el manejo de un volumen de información cada vez mayor (Castrillón, 2005). Esta circunstancia la ha llevado a integrar la idea de impulsar mejores procesos de gestión y planificación de los medios y recursos de los que dispone, a fin de potenciarlos y aprovecharlos para lograr una mayor articulación en los procesos de investigación, ofreciendo a los investigadores un mejor acceso a información comprensible sobre la gestión y administración de sus grupos y proyectos, y posibilitando la proyección y visibilidad del desarrollo científico en el ámbito regional, nacional e internacional.

La necesidad de contar con mecanismos para soportar y mejorar la circulación de información entre los diferentes componentes del Sistema de Investigaciones, y de ellos hacia fuera, se refleja, como se expondrá más adelante, en la planeación estratégica institucional representada en el Plan Prospectivo para la Universidad del Cauca al año 2012, y el Plan Estratégico y planes de acción del Sistema de Investigaciones enmarcados en el mismo.

1.4 PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012

La Universidad del Cauca en el año 2000 asumió como lineamientos para abordar la docencia, investigación y proyección social, cinco propósitos centrales. A través de ellos dio sentido a todas actividades como institución pública de educación superior:

1. Posibilitar el desarrollo de las múltiples expresiones del saber.
2. Abrir la Universidad a las dinámicas de desarrollo regional, nacional e internacional
3. Asumir el carácter público de la Universidad.
4. Articular la autonomía, la participación y la responsabilidad en toda acción universitaria.
5. Propiciar la interacción entre el proyecto cultural de la Universidad y los proyectos de vida de los universitarios.

Dichos propósitos fueron el punto de partida para iniciar en el año 2002 la construcción del Plan Prospectivo de la Universidad del Cauca al año 2012.* El plan fue concebido con el objetivo de dar coherencia y continuidad a las acciones que involucran a la institución, y con la intención de fortalecer los propósitos mencionados. La reflexión generada contó con la participación de representantes de los diferentes estamentos y subsistemas universitarios, dando como resultado la definición de una agenda para la acción, que marca el derrotero de la Universidad hasta el año indicado.

Cabe destacar que una de las bases conceptuales que soporta el Plan Prospectivo al año 2012, es la Gestión de Conocimiento. De esta manera indica una disposición institucional hacia el tema, dando particular relevancia al desarrollo científico y tecnológico como camino para lograr que las comunidades y culturas locales ingresen en las lógicas de la sociedad del conocimiento. Asume así que frente a la realidad actual, la Universidad del Cauca enfrenta el reto de consolidarse en el campo que le es propio: la producción, transformación, apropiación y divulgación del conocimiento científico y tecnológico, como una responsabilidad que corresponde a su naturaleza y a la búsqueda por mantener y fortalecer su trayectoria en el contexto de la educación superior del país.

De este modo, el Plan Prospectivo plantea que es deber de la Universidad articular los conocimientos académicos con los de la sociedad, potenciando en educadores y educandos

*El Plan Prospectivo de la Universidad del Cauca fue elaborado siguiendo la metodología de Prospectiva Estratégica planteada por Michael Godet, la cual fue utilizada igualmente para el desarrollo de este proyecto.

la capacidad de generar procesos sociales críticos, creativos, participativos y comprensivos de la diversidad social, cultural y política de las comunidades con las que interactúa, posibilitando el desarrollo y encuentro de los conocimientos locales, regionales, nacionales e internacionales. Así, plantea que su objetivo central al 2012, dado su carácter de institución pública y fiel a su lema Posteris Lvmen moritvrvs edat, será desarrollar su quehacer con pertinencia, calidad y eficiencia, respondiendo a las necesidades de su entorno local, nacional e internacional, y al avance del conocimiento en sus diversas expresiones (Plan Prospectivo 2012, p. 23).

Igualmente planteó cuatro ejes estratégicos sobre los cuales deben girar todas las acciones asumidas por la institución en los planes operativos anuales, a fin de implementar y orientar los esfuerzos y recursos en una sola dirección:

- Consolidar la cultura de autoevaluación y planeación para la adopción de políticas, estrategias y procedimientos que fortalezcan dinámicas de integración efectiva y eficaz de la docencia, la investigación y la proyección social en todos los procesos académicos institucionales, de manera que respondan con pertinencia a las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales, y a la formación integral de su comunidad.
- Fortalecer las políticas de investigación y los programas de gestión, seguimiento, monitoreo y evaluación de sus resultados e impacto, que sustenten las dinámicas institucionales de formación y proyección social, y posibiliten su inserción armónica a las dinámicas sociales, científicas y tecnológicas en los ámbitos local, regional, nacional e internacional.
- Redefinir políticas y procesos administrativos y financieros, que posibiliten un nuevo diseño organizacional y la articulación institucional, mejorando los niveles de eficiencia y eficacia en los servicios universitarios.
- Consolidar una cultura universitaria de participación pro-activa, responsable y autónoma de los actores institucionales, que sustente procesos académicos de formación integral, acoja sus diversos intereses y expectativas y articule sus

proyectos de vida individuales y colectivos con el P.E.I. y con las dinámicas local, regional, nacional e internacional.

1.5 EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES EN EL PLAN PROSPECTIVO 2012

El documento del Plan Prospectivo institucional evidencia para cada subsistema las dificultades identificadas, los escenarios de futuro pensados y, finalmente, las metas a alcanzar. Para efectos de este proyecto se exponen los aspectos que involucran al Sistema de Investigaciones.

Sin embargo, siendo que todos los subsistemas de la Universidad están involucrados entre si, se retoma un aspecto relativo al Sistema Administrativo, en la medida en que conciernen a las actividades administrativas propias de la investigación. Este aspecto tiene que ver con el reconocimiento de una deficiencia general con los protocolos para registro, estructuración, intercambio y salvaguarda de datos e información, lo cual dificulta los procesos de toma de decisiones.

El Plan Prospectivo sobre este particular, plantea como escenario de futuro que la administración contará con protocolos y estándares para el registro, estructuración, intercambio y salvaguarda de datos e información, para contribuir al mejoramiento en la gestión de las diferentes unidades y dependencias de la Universidad, propendiendo por la modernización administrativa. El propósito es prestar servicios institucionales de calidad, bajo el principio de transparencia, y criterios de optimización y racionalización de recursos físicos y financieros, y de la cualificación de los funcionarios de la universidad. Este propósito involucra a la Vicerrectoría de Investigaciones en sus funciones administrativas, y tiene de trasfondo un fuerte componente de gestión en la comunicación organizacional, aunque esto último no se evidencia de forma explícita en los documentos.

Ahora bien, en relación particular con el Sistema de Investigaciones, el Plan Prospectivo plantea como dificultades evidenciadas:

1. Lenta apropiación de políticas de investigación, lo que ha dificultado la articulación de los diferentes componentes del Sistema. Aspecto que ha incidido para que:

    - La investigación aún no alcance la repercusión deseada sobre la formación de pregrado.
    - La formación avanzada en los niveles de maestrías y doctorados, espacios naturales de la investigación, presenten insuficiente desarrollo.
    - Los departamentos, unidades básicas del desarrollo académico y del conocimiento, no han asumido plenamente su papel como dinamizadores de la investigación.
    - No se hayan definido estrategias que permitan la divulgación, publicación y socialización de los productos y resultados de investigación.
    - No se hayan adoptado parámetros en la distribución de la labor docente, así como en los reconocimientos académicos y estímulos económicos asociados a la actividad investigativa.

2. No se cuenta con un programa de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados e impacto de los proyectos de investigación que aprueba el Sistema de Investigaciones.

3. Las estrategias propiciadoras de culturas de la investigación no han logrado permear las dinámicas institucionales.

4. Apropiación insuficiente de la estructura y dinámica del Sistema de Investigaciones, lo que ha incidido en la desarticulación a su interior y con las diferentes instancias académico administrativas institucionales.

5. Los procesos y procedimientos administrativos, tradicionalmente asociados a la docencia, no han logrado incorporarse armónicamente a las dinámicas de la investigación.

A partir de estas dificultades, el ejercicio prospectivo propone que la actividad investigativa permee e impacte el quehacer universitario y su proyección hacia el entorno, desde cuatro escenarios de futuro:

1. El Sistema de Investigaciones definirá políticas coherentes y claras para la distribución presupuestal interna y consecución de financiamiento externo mediante cooperación técnica nacional e internacional.
2. Consolidará un sistema de indicadores de resultado e impacto de los proyectos de investigación institucionales y de las dinámicas de integración con el entorno.
3. Se contará con lineamientos de política precisos para el desarrollo editorial y de publicaciones de la investigación institucional complementaria al sistema editorial actualmente existente.
4. Se definirán criterios para solventar problemas de gestión para la adquisición de bienes y servicios relacionados con los proyectos de investigación y la dinámica del sistema.

Finalmente expone que para lograr el posicionamiento del Sistema de Investigaciones se debe consolidar la actividad investigativa institucional a través del desarrollo y fomento de una cultura científica en el marco de dos de los propósitos del plan estratégico general: posibilitar el desarrollo y las múltiples expresiones del saber, y abrir la universidad a las dinámicas de desarrollo del departamento del Cauca y del país. Propósitos evidentemente relacionados a los tres ejes de la dinámica investigativa institucional: formación avanzada, motivación y fortalecimiento de los grupos de investigación, y articulación con el entorno.

Así, desde este contexto, el Sistema de Investigaciones asume en su Plan Estratégico 2003 – 2006, como objetivos que enmarcan sus acciones al año 2012:

a) Estimular y apoyar proyectos de investigación a los grupos de investigación nacientes, mediante convocatorias específicas.

b) Estimular y apoyar proyectos y demás actividades de investigación de los grupos de investigación activos.
c) Fortalecer los grupos de investigación y crear una cultura que permita la apropiación y generación de nuevo conocimiento.
d) Articular la investigación con la docencia y la extensión buscando motivar a los profesores y estudiantes, formar nuevos investigadores, y articularse con el entorno contribuyendo a la solución de problemas pertinentes.
e) Articular e integrar todos los componentes del sistema de investigaciones, buscando una mejor coordinación y desempeño entre lo académico, lo administrativo y los procesos de investigación.
f) Internacionalizar la investigación y consolidar nexos con la comunidad científica.
g) Dar visibilidad a los resultados de investigación mediante una política editorial consistente con los requerimientos nacionales e internacionales.
h) Fortalecer las comunicaciones del Sistema de Investigaciones al interior y hacia el exterior de la Universidad del Cauca.
i) Facilitar el financiamiento marginal del Sistema de Investigaciones a través de cooperación técnica nacional e internacional y venta de servicios desde los grupos de investigación.

A dichos objetivos se asociaron acciones estratégicas como la consolidación de la comunicación con la comunidad académica nacional e internacional para crear y fortalecer vínculos con organismos nacionales e internacionales de fomento a actividades de investigación; el mantenimiento de información actualizada de los proyectos de investigación y extensión en los que participen los grupos de investigación, relacionado con el desarrollo de un sistema de información; y trabajar sobre la comunicación social, y la política editorial e internacionalización para la proyección de la investigación.

1.6 LA COMUNICACIÓN EN LOS PLANES DE ACCIÓN DEL SISTEMA DE INVESTIGACIONES 2003 - 2008

A partir del Plan Estratégico, el cual fue asumido como marco de acción hasta el 2012, el Sistema de Investigaciones ha generado sus planes de acción anuales. Al revisarlos se encuentra una referencia recurrente a la necesidad de optimizar el uso de los recursos de los que disponen, para gestionar de manera más adecuada la información como factor que aporta al desarrollo, fortalecimiento y posicionamiento de la actividad investigativa de manera transversal a sus tres ejes estratégicos.

En este sentido, aunque se han desarrollado otras acciones paralelas, especialmente en el ámbito de las publicaciones científicas, se dio prioridad al objetivo de mantener información actualizada de los proyectos de investigación y extensión en los que participen los grupos de investigación, a través de la implementación de un sistema de información. Igualmente, se encuentra un énfasis en ubicar la solución a las necesidades de intercambio de información interna y externa de la organización, en el uso de servicios relacionados con nuevas tecnologías de información y comunicación.

2003: La búsqueda por gestionar información a través de nuevas tecnologías empezó en el año 2003 con la implementación del primer sistema de información y Portal Web. A través de este mecanismo se buscó respaldar las funciones de la División de Información y Documentación, brindar apoyo a las actividades de los Grupos de investigación de la Universidad, y ser un espacio para ofrecer información institucional básica sobre procedimientos administrativos relacionados con la gestión de la VRI. El acceso era a través del dominio www.purace.unicauca.edu.co. Su desarrollo estuvo a cargo del Laboratorio de Tecnologías de la Información (LATIN), que se desempeña como staff de la División de Información y Documentación y proveedor de soluciones tecnológicas de alto impacto para apoyar procesos de investigación relacionados con la política de articulación con el entorno del Sistema de Investigaciones. En ese momento estaba conformado por cuatro ingenieros, uno de ellos como coordinador, una

diseñadora gráfica y un arquitecto. La actualización de contenidos respondía a información remitida por los diferentes mandos de la VRI sin un criterio de publicación formalmente establecido, y sin realizar un análisis adecuado sobre las necesidades y prácticas comunicativas de la organización. En la presentación ante el Consejo de Investigaciones este sitio fue definido como imagen de la VRI al exterior (Acta 016 de 2003).

2004: En este Plan de Acción se plantea la pertinencia de optimizar la labor empezada, y con ella la gestión de la Vicerrectoría de Investigaciones, a través de la continuidad o contratación de una serie de funcionarios con "los perfiles y aptitudes necesarias para apoyar los emprendimientos estratégicos asumidos". Así, busca potenciar la función de LATIN; la División de Información y Documentación; la Oficina de Apoyo al Investigador y la División Administrativa.

Propone, además, proveer a la Vicerrectoría de Investigaciones con un profesional universitario que apoye la consolidación y posicionamiento interno y externo del Sistema de Investigaciones, respondiendo al objetivo estratégico relacionado con este tema. Sus funciones se plantean en relación con el mantenimiento de información actualizada de los proyectos de investigación y extensión en los que participen los grupos de investigación institucionales, que proponga lineamientos para concretar la política editorial de investigaciones y trabaje en la difusión y divulgación de los avances del sistema mediante la utilización de diversos canales, contribuyendo así a la internacionalización de la institución.

Si bien el profesional de comunicación se ubica como parte del apoyo a la Vicerrectoría de Investigaciones, no se determina en el Plan de Acción qué lugar ocuparía dentro de la estructura de la organización. Finalmente esta figura o profesional no fue contratado.

En el informe de gestión de 2004 se plantea la necesidad de ajustar la estructura organizacional para dar curso a los planes de acción 2005 y 2006. Éste ajuste se refiere a formalizar algunos cargos relacionados con la parte administrativa como funcionarios de planta y, adicionalmente, modificar las divisiones que apoyan las funciones de la Vicerrectoría de Investigaciones, sugiriendo la creación de la División de Articulación con el Entorno.

En el informe de gestión se menciona nuevamente la necesidad de contratar un comunicador social, esta vez dándole un lugar: LATIN. En tal sentido, el perfil requerido es: profesional o técnico en comunicación social (…) con experiencia en comunicación mediante Internet, y conocimientos de sistemas de gestión de contenido y técnicas de comunicación a través de este medio. El perfil es enfocado hacia la contratación de un webmaster, quien debería desarrollar las siguientes funciones:

- Desarrollo de páginas web.
- Administración de sitios web y actualización permanente de contenidos.
- Desarrollo de sistema de gestión de contenidos.
- Desarrollo de esquemas de comunicación a través de Internet, tanto para la VRI como para los diferentes proyectos y grupos soportados.

2005: Aunque las iniciativas previas contribuyeron al fortalecimiento de la gestión de la investigación en la institución, no correspondieron al ritmo de crecimiento de la actividad investigativa, ni a las permanentes necesidades que esta dinámica fue imprimiendo en términos de información y comunicación. En el Informe de Gestión del 2005 se plantea que "el estado de desarrollo del Sistema de Investigaciones en la actualidad, caracterizado por un alto volumen transaccional, superó las capacidades técnicas que el actual sistema de información podía soportar, haciendo necesario considerar el replanteamiento total del mismo. Para estos propósitos se puso en operación la estructuración de un nuevo sistema" (Castrillón, 2005).

Igualmente se incluyó el desarrollo de sitios web para los grupos de investigación institucionales y el desarrollo de otro Portal Web, para dar mayor visibilidad y proyección a la investigación y mejorar la circulación de información interna, apoyando la labor de asistencia y atención a las inquietudes y necesidad de información de los investigadores. Al conjunto de estos servicios se le llamó VRI INTERACTIVA, e incluyó la incorporación de estudiantes de comunicación social como monitores, para atender las labores de generación de contenidos. Este aspecto empezó a imprimir progresivamente una dinámica diferente en la organización.

Sin embargo las dificultades que ha representado integrar los procedimientos de gestión a estos nuevos soportes, la interrupción en la contratación de las personas por las dificultades financieras de la Universidad, incluyendo su permanente relevo, la falta de una planeación más coordinada e integrada a las funciones y responsabilidades de los diferentes miembros del Sistema, entre otros aspectos, han contribuido para que a la fecha no se haya terminado de implementar VRI INTERACTIVA, y no se haya concretado su función en el fortalecimiento de la comunicación interna y externa. Por eso el tema es retomado en los siguientes planes de acción.

2006: En el Plan de Acción de este año, bajo el aspecto de desarrollo organizacional de la VRI, se plantea que: "en virtud de la dinámica que caracteriza la operación actual del SI, que durante los últimos años se ha ido tornando más compleja, es necesario fortalecer las capacidades y la dinámica del cuerpo de colaboradores de la VRI y sus Divisiones, y reforzar el apoyo logístico y tecnológico del que se dispone actualmente".

Así, entre las acciones programadas en ese año se contempló el fortalecimiento de la División de Documentación e Información, a través de la re-potenciación de "algunos de sus equipos, la adquisición de nuevas máquinas y la actualización del software existente para desarrollar sus actividades", lo cual incluye "la definición y

puesta en operación de un nuevo sistema de información de investigaciones más robusto, escalable y flexible, que esté en capacidad de soportar el mayor volumen transaccional y la complejidad de las relaciones que obran entre los diferentes componentes del Sistema" (Castrillón, 2005).

Igualmente, se retoma la necesidad de reestructurar la Vicerrectoría de Investigaciones, planteando que se pase de las dos Divisiones existentes, la Administrativa, y la de Información y Documentación, a tres divisiones. Propuesta que empieza a afianzarse durante el transcurso de la vigencia, pero que hasta el momento no se ha implementado.

En síntesis la propuesta expone:

- Ampliar el campo de acción de la División Administrativa, re-convirtiéndola en lo que se denominaría División de Gestión de la Investigación cuyo propósito apunta, como su nombre lo indica, no solamente a la planeación administrativa del Sistema sino la gestión integral del mismo, incorporando lo relacionado con la administración del nuevo sistema de información de investigaciones y los roles comunicacionales inherentes.
- Convertir la actual División de Información y Documentación en la División de Articulación con el Entorno. Su propósito será principalmente desarrollar y fortalecer la estrategia del mismo nombre. Se hace necesario desplegar con más énfasis los resultados y actuaciones del Sistema de Investigaciones hacia el exterior para reforzar su visibilidad y potenciar la incorporación de recursos externos incorporándolos con mayor fuerza a la dinámica investigativa institucional, propósitos básicos de esta nueva División.
- Finalmente, crear la División de Formación Avanzada como la encargada de desplegar y fortalecer la estrategia de gestión del conocimiento y formación de alto nivel, con el concurso de un grupo interdisciplinario de investigadores que ya se encuentra trabajando en este ámbito.

Ya en la ejecución del plan y en relación con la definición y puesta en operación de un nuevo sistema de información, se socializó ante el Consejo de Investigaciones, en la sesión del 10 de mayo de 2006, la puesta en servicio del nuevo Portal Web. Durante esta jornada el Consejo de Investigaciones determinó que VRI INTERACTIVA debía fortalecerse permanentemente a fin de responder a las siguientes necesidades:

- Contar con un centro de información especializado que de respuesta a las dinámicas de investigación tanto de la Universidad como de actores externos, además de convertirse en un espacio para proyectar y difundir los resultados y actividades de proyectos y grupos de investigación.
- Lograr mayor transparencia de la gestión del Sistema de Investigaciones facilitando el acercamiento de la comunidad universitaria y comunidad en general a la información relacionada con este ámbito.
- Contribuir a las acciones adelantadas dentro del eje estratégico de articulación con el entorno, a través de la socialización y proyección de los procesos que involucra esta directriz, como uno de los criterios definidos en el Plan de Desarrollo 2003 - 2006 para el Sistema de Investigaciones.
- Propiciar el acceso al nuevo sistema de información para facilitar los procesos de gestión y administración de proyectos y grupos de investigación, y contribuir a la toma de decisiones de la VRI.

De esta manera el Consejo de Investigaciones, como órgano directivo, dejó constancia de que los servicios de VRI INTERACTIVA son concebidos como un medio tecnológico, una herramienta, que puede aportar a la generación continua de conocimiento, capitalizando permanentemente el saber de los diferentes miembros que componen el Sistema. Igualmente, que existe un interés por mejorar sus procesos de comunicación, internos y externos, desde la actualización y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación, asumiéndolas como una oportunidad para facilitar los procesos de manejo de información, con el

propósito de contribuir a mejorar la articulación de las personas involucradas con los procesos de investigación apoyados por la Universidad del Cauca.

Sin embargo, que haya transcurrido el tiempo sin que las inquietudes o dificultades relacionadas con este ámbito encontraran una efectiva solución, implicó empezar a pensar que se requiere más que el desarrollo e implementación de un medio digital para que la organización fortalezca su comunicación interna y externa, respondiendo, según el interés evidenciado hasta el momento, de una manera más oportuna, pertinente y eficiente al intercambio de información, como insumo básico para el óptimo desarrollo de sus actividades, y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

2007: Aunque en el 2007 las actividades estuvieron orientadas en el mismo sentido, buscando dar viabilidad a la implementación del sistema de información; potenciar el uso del nuevo Portal Web y desarrollar los sitios web de los grupos de investigación, la organización tuvo algunos avances en la re-orientación de estas acciones, principalmente desde dos aspectos: conformando equipos de trabajo que empezaron a repensar y coordinar sus funciones para integrar esfuerzos al interior de la VRI en torno a actividades de información y comunicación; y buscando la articulación con actores externos, como son los medios de comunicación de la Universidad del Cauca.

Este impulso se vio afectado por el cese de actividades relacionado con el paro académico desarrollado en el 2007, el cual generó una coyuntura financiera que interrumpió y afectó altamente el desarrollo de estos procesos. Sin embargo estaba generado el ambiente adecuado para que la Vicerrectoría de Investigaciones asumiera la iniciativa de construir su Plan de Comunicaciones, como un mecanismo para dar coherencia y articular todas estas intenciones hasta ahora esbozadas, fortaleciéndolas y dándoles un enfoque más pertinente y oportuno en relación con su estrategia institucional.

2008: Como consecuencia de esta dinámica progresiva, en el Plan de Acción del 2008 ya no sólo se habla de la consolidación del sistema de información, sino también del sistema de comunicaciones que está asociado a éste, abriendo el camino para hablar de la comunicación en un sentido más amplio, a partir de un ejercicio colectivo que posibilite la construcción de mejores respuestas a los retos planteados en el Plan Prospectivo de la Universidad del Cauca al 2012 para el Sistema de Investigaciones.

1.7 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

A través de esta revisión se pudo contrastar una visión ideal sobre la comunicación, al encontrar que la gestión de este campo es un factor determinante para el desarrollo de cada una de las líneas estratégicas u objetivos trazados, con las acciones adelantadas hasta el momento, o la forma como se ha integrado la comunicación en los Planes de Acción. Se tiene así un paralelo entre lo que podría ser y lo que es.

Se evidencia que las diferentes experiencias e iniciativas que se han adelantado en torno a procesos de información y comunicación, especialmente la implementación de VRI INTERACTIVA, han llevado a un reconocimiento progresivo sobre la necesidad de articular, dar coherencia y continuidad a las acciones, a fin de potenciar y poder medir sus alcances dentro de una comunicación más pertinente, oportuna, eficiente, pero sobre todo sintonizada con la estrategia institucional. Sin embargo, tener claro lo que hay que hacer, no ha implicado en la organización el saber cómo hacerlo, ni el que se haya realizado efectivamente.

El crecimiento de la dinámica investigativa a partir de la institucionalización del Sistema de Investigaciones en la Universidad del Cauca, fue llevando a la organización a comprender la necesidad de involucrar en el desarrollo de su estrategia institucional, acciones de comunicación e intercambio de información, como parte de las dinámicas y requerimientos

relacionados con mejorar, fortalecer y consolidar su labor en la gestión de la investigación, sobre la base de generar y compartir conocimientos.

No obstante, hasta ahora dichas acciones han carecido de una articulación y coordinación entre ellas. No se ha generado un escenario común que permita dirigirlas en una misma dirección, ni se ha contado con una orientación continua que integre y de continuidad a las diferentes iniciativas adelantadas dentro de este campo. Igualmente, se identificó una clara tendencia hacia la definición de procesos y procedimientos, y la implementación de tecnología, como soluciones que por sí solas representarían mejoras en la articulación entre los componentes del Sistema y de éste con el entorno, esperando una subsecuente mejora en la eficiencia y eficacia de su desempeño.

En consecuencia, al observar la estrategia institucional del Sistema de Investigaciones, se encuentra que la comunicación todavía no ha ganado su espacio como actividad que puede apoyar de manera estratégica su fortalecimiento y consolidación.[*] No se ha asumido la necesidad de contar con personas que la gestionen desde una actividad profesional, capaz de apoyar una dinámica de desarrollo a partir de una gestión claramente articulada al plan general de la organización (Libaert, 2005). Así, este contexto da vigencia y respaldo a la pregunta que operó como eje de este proyecto: ¿Cómo dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, puede contribuir a articular y dar coherencia a los procesos de comunicación de esta organización, generando una visión compartida sobre su papel fundamental en el desarrollo de la estrategia institucional?

De esta manera se reafirma que el punto de partida fue la construcción del Plan de Comunicación, pero la meta era contribuir a involucrar la comunicación como campo estratégico en la construcción permanente de esa visión de futuro, permitiendo su reconocimiento como un factor protagónico dentro de la organización. En consecuencia se

* Thierry Libaert expone que en muchos espacios todavía se ve la comunicación como un área que presta servicios puntuales, que no se relacionan de manera unificada y coherente, o sea, que no están planificados, argumentando que esa es la razón para que no se cuente, ni logre una comunicación eficaz. (2005)

asume que la utilidad de elaborar el Plan de Comunicación está, antes que en la definición de objetivos y actividades, en la dinámica que generó en torno a la comunicación, sumando voluntades por parte de las personas que integran la organización, a partir de un compromiso que no se restringe a un área o departamento, y no se agota en un responsable o coordinador.

2. REFERENTES CONCEPTUALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Hasta el momento se ha mostrado el aporte que este proyecto planteó para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, relacionado con el desarrollo de la estrategia institucional. En este capítulo se expone la plataforma conceptual que dio soporte a la ejecución del proyecto, sin pretender hacer un análisis o reflexión teórica exhaustiva, por la naturaleza práctica que enmarca este trabajo.

La elaboración del Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones partió de definir cómo se entiende la comunicación en relación con las organizaciones, ubicando el concepto en el contexto de la cada vez más mencionada sociedad del conocimiento. Posteriormente, se plantean los retos para las organizaciones en dicho contexto, abordando el referente conceptual de la gestión del conocimiento y las diferentes formas como éste se ha entendido y aplicado en las organizaciones. Llegado este punto, es posible comprender el papel fundamental que puede cumplir la comunicación en las organizaciones que buscan hacer del conocimiento su factor de desarrollo estratégico, reconociendo cómo se ha implicado hasta ahora.

Finalmente, se aterriza este panorama en la planeación de la comunicación como un camino que no debe desestimar el Sistema de Investigaciones, y cualquier organización, para avanzar en su propósito de involucrarse y ser líder en la sociedad del conocimiento, presentando algunas experiencias que ilustran la dinámica que se empieza a generar alrededor de este tema.

2.1 EL ROL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para definir lo que es una organización y el papel que en ella desempeña la comunicación, se retoma lo expuesto por Michele Tolela Myers y Gail E. Myers en su libro

Administración mediante la comunicación, donde la definen como la unión de dos o más personas que buscan alcanzar objetivos comunes, o facilitar este proceso, coordinando recursos, esfuerzos y acciones mediante la comunicación, para lograr cosas que de forma individual se les dificultan o no las pueden obtener (Myers & Myers, 1983).

Estos autores proponen superar una visión instrumental de la comunicación, basada en la idea de la administración de medios y mecanismos para la transmisión de información, y la tendencia a entenderla como un área o dependencia de la vida organizacional, afirmando que es lo que permite que las personas se organicen. Por consiguiente, sin comunicación no hay organización. Es transversal a su naturaleza. Así, se centran en la teoría general de sistemas para reconocer que la comunicación es un proceso transaccional que implica, de manera simultánea, la construcción de significados y el desarrollo de expectativas mediante el intercambio de símbolos.

Entender la comunicación como un proceso transaccional significa asumir que existe una interdependencia y causalidad mutua entre emisores y receptores, donde finalmente se es las dos cosas simultanea y permanentemente. En tal sentido, comunicar es un acto incluso involuntario, que ocurre con el simple hecho de entrar en contacto con otros, ello es, reconocer la existencia de algo o alguien como parte de una realidad personal. Así, sencillamente no se puede no comunicar.

La comunicación es entendida entonces como un acto complejo, no homologable con la información, la cual se define solamente como un elemento que interviene en el proceso comunicativo, a manera de insumo, una especie de materia prima (símbolos) que deberá estar siempre acompañada de unas intenciones y un contexto. Así, se puede afirmar que hay exceso, carencia, o deficiencias en la información, pero no se puede decir lo mismo de la comunicación, porque todo comunica todo el tiempo. Bajo esta claridad, es válido asumir la gestión de información como uno de los aspectos importantes a abordar en una

organización, pero teniendo cuidado de no considerar que es el único, y que por si solo resuelve otros aspectos de la vida organizacional.*

En consecuencia, cuando se habla de gestionar la comunicación en una organización desde este concepto, no se puede tener como objetivo que en ella se comunique más o se comunique menos, sino generar condiciones para que se de una comunicación que responda a los fines y objetivos trazados. Esto significa que la función de la comunicación organizacional, como actividad o profesión encargada de realizar esta gestión, es contribuir para que la organización logre ser aquello que quiere comunicar, posibilitando el encuentro pertinente y oportuno de los sentidos y expectativas de las personas que la constituyen. No es un papel restringido a la divulgación de información desde un área o departamento, sino un asunto transversal a la organización.

Finalmente, asumir la comunicación como un proceso transaccional involucra otro aspecto puntual relacionado con el proyecto: el conocimiento. La construcción de significados y el desarrollo de expectativas mediante el intercambio de símbolos, lo que representa de fondo es el proceso de generar y compartir conocimiento. Las organizaciones operan a partir del conocimiento que tienen los individuos sobre lo que deben-pueden hacer para sacar adelante una idea, y, por tanto, a partir de las formas en que comparten dicho conocimiento para coordinar recursos, esfuerzos y acciones a fin de lograr cosas que de forma individual se les dificultan o no las pueden obtener. Así, enmarcar la propuesta dentro de este enfoque, implica entender también que el conocimiento es un proceso complejo que ocurre en y entre las personas. En otras palabras, es encontrar que gestionar la comunicación y gestionar el conocimiento, son conceptos que coexisten en una relación simbiótica, donde uno no puede ser sin el otro.

---

* La gestión de la información se entiende como la coordinación de acciones para mejorar el acceso y distribución de información entre las personas, para que puedan resolver inquietudes sobre sus actividades. Así, cada organización, dependiendo de su tamaño, estructura y complejidad, requiere de una serie de sistemas, formales e informales, que le permitan responder a sus necesidades de mover información a través de toda su estructura para que no haya lugar a la incertidumbre. Toda organización, de una manera u otra, termina adelantando esfuerzos para que la información que necesita que circule no se distorsione, deteriore o pierda. (Galvis, 1996; Losada, D. 2004; Libaert, 2005)

2.2 EL CONOCIMIENTO COMO VALOR AGREGADO

Ángel L. Arboníes, plantea que para que el conocimiento se de, se necesitan datos, información, personas y un contexto. A partir de estos elementos, lo define como la utilización inteligente y aplicada que una persona da a la información, tratándola con una intención en un contexto determinado (2005), concepto cercano al expuesto por Michele Tolela Meyers y Gail E. Meyers para definir la comunicación transaccional. Así, es la capacidad humana, personal, de someter la información a procesos de asociación, interrelación y experiencia previa, siendo esencial para la acción, el rendimiento y la adaptación, en la medida en que provee la capacidad para que los individuos y, en consecuencia, las organizaciones, respondan adecuadamente y a tiempo a situaciones propias de sus actividades (Serrano & Zapata, s.f.).

Compartiendo esta definición, Ikujiro Nonaka expresa que el conocimiento es la única fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, el factor esencial de progreso y éxito para quienes saben crearlo, compartirlo, e incluirlo en sus procesos y productos (2000). Pero ¿qué ocurrió en el mundo, para que estos teóricos afirmen que el conocimiento es el factor sobre el cual las organizaciones deben dirigir su mirada? ¿cómo llegó a convertirse en lo que Nonaka define como única fuente de ventaja competitiva? Así, se hace pertinente ubicar el concepto del conocimiento en el contexto actual, partiendo de los cambios sociales acaecidos en las últimas décadas como consecuencia de las profundas transformaciones en las formas en que las personas se comunican y aprenden.

2.3 LAS ORGANIZACIONES EN EL PASO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

La sociedad de la información podría interpretarse como un momento de empalme entre la sociedad industrial y la sociedad del conocimiento, siendo cada una un paradigma social que ha definido las características asumidas por las organizaciones en determinados momentos de la historia.[*]

* Igualmente, dichos paradigmas implican también enfoques diferentes en el interés sobre el conocimiento. En el paradigma industrial, el interés está en conocer las herramientas, después, se centra en conocer, estudiar

La sociedad de la información resultó de la explosión de los flujos de información alrededor del mundo en las últimas décadas del siglo XX, generada por el desarrollo de tecnologías de la información, particularmente Internet y su rápida expansión. La revolución causada por estos desarrollos, imprimió en las organizaciones la necesidad de implementar mecanismos para integrarse a ese vasto acceso y distribución de información, que permite romper las restricciones geográficas de manera rápida, directa y a bajo costo, pudiendo alcanzar potencialmente cualquier persona en cualquier parte del mundo (Libaert, 2005. p. 27). Dicho contexto generó una avalancha de nuevas dinámicas de proximidad, interacción y participación, que propició el incremento de la competencia interna y la apertura de los mercados, y una subsecuente producción y mercadeo en masa. Esto significó transformaciones importantes en la visión sobre los sectores de productividad, donde se evidenció un crecimiento evidente del sector servicios como factor diferencial para competir frente al exceso de oferta. Adicionalmente, la visión del obrero como simple proveedor de fuerza motriz, empezó a ser desplazada por un nuevo concepto que reconoce las capacidades intelectuales y emocionales de todos los miembros de una organización (Quiroga, 2002; Coronado & Hernandez, 2004).

Se disparó así, en la década de los noventa, la demanda de bases de datos, sistemas de información y sistemas de soporte para la toma de decisiones, como apoyo para una gestión oportuna y eficiente de grandes volúmenes de información, con un consecuente mercado de software, gurús y best sellers que prometían responder a la necesidad de adaptarse a los cambios, enfocándose en los datos, la información, los formatos y sus procesos de adquisición, almacenamiento y distribución como fuentes de valor para las organizaciones. El resultado fue un avance claro sobre una sociedad con exceso de información, pero sin mucha claridad sobre qué hacer con ella. Las decepciones no se hicieron esperar.

Si bien implementar tecnologías para gestionar la información, los documentos y contenidos, aportó en algunas organizaciones a mejorar sus procesos internos y la toma de

y organizar el trabajo. Finalmente, en conocer cómo se conoce, siendo el momento en que el conocimiento se configura como eje estructural para el desarrollo de la organización (Galvis, 1996; Arboníes, 2005).

decisiones, no representó los cambios esperados para la mayoría de ellas (Serrano & Zapata, s.f.). Tener la información y la tecnología como soporte para hacer gestión no implicó necesariamente un cambio evidente en la productividad o competitividad, pero fue la base para que se generara un nuevo paradigma: la sociedad del conocimiento.

La supresión de intermediarios en el intercambio de información, más allá de la disminución de tiempos y costos, significó entregar progresivamente el control al destinatario final, quien hoy tiene y busca el acceso directo a la fuente, evitando la distorsión, deterioro o pérdida de la información de su interés. La lógica de acceso casi ilimitado a cualquier información, ha permitido a las personas conocer, y con el conocimiento se ha generado el interés por intervenir activamente en las decisiones que le conciernen, propiciando progresivamente cambios en las estructuras y jerarquías organizativas. Así, estos usuarios-clientes vienen ganando un continuo empoderamiento basado en su posibilidad de conocer, elegir y reclamar, forjando nuevas posibilidades de auto-organización y movilización (Rueda, 1996).

Este escenario planteó una fuerte ruptura para las organizaciones, en la medida en que ha ido desplazando los factores de producción tangibles (tierra, trabajo y capital) propios de la sociedad industrial, para posicionar el conocimiento como nuevo agente estratégico que determina el lugar de las organizaciones en un entorno altamente dinámico y competitivo (Drucker, 1999), enfrentándolas al reto de gestionar un activo intangible, que no puede asirse, ni cuantificarse.

Así, las organizaciones han venido entrando en una nueva dinámica, donde el conocimiento se configura como su capital estratégico desplazando cualquier otro factor, y centrando su interés en conocer cómo se conoce. Enfoque que finalmente dirige la mirada sobre las personas, que es en quienes ocurre el proceso cognitivo. Expresa así una arquitectura social y económica que debe propender por el uso inteligente de la información, para vivir y progresar como personas y como naciones.

Es entonces que se empieza a dar un consenso sobre la necesidad de pasar de ser organizaciones basadas en la transacción de bienes o servicios, a organizaciones basadas en las relaciones donde se reconoce que el valor diferencial está en el encuentro entre los miembros de la organización, y de ellos con los clientes. Así, como dice Ángel Losada Vásquez, ya no se trata del producto que se comercia, sino lo que el producto representa, lo cual viene siendo la cultura de la organización (2004).

Este paradigma implica a las organizaciones comprender que las rupturas y dificultades que enfrentan no son de tipo tecnológico, sino cultural. Así, tiene el compromiso de asumir tres cosas: digerir lo que significan las nuevas tecnologías conciliándolas con su naturaleza organizativa, generar nuevos indicadores de productividad, e igualmente propiciar el desarrollo de destrezas y habilidades en las personas para que absorban y hagan uso efectivo de la información (Arboníes, 2005).

El sentido de la sociedad del conocimiento está entonces en constituir nuevas formas para que las personas se encuentren y organicen, a fin de alcanzar objetivos comunes a través de permanentes espirales de creación de conocimiento. Sin embargo, el reto no es sencillo por la fuerte herencia tejida a partir de los principios clásicos de la gestión, los cuales disponen de todo un andamiaje contrario a la idea de compartir, ser flexible, y otorgar autonomía real en todos lo niveles. Todos los mecanismos de los que dispone están dirigidos a la división y especialización del trabajo, donde unos operan y otros piensan, fragmentando los saberes como engranajes de una maquina en la búsqueda por la reducción de tiempos y costos y el aumento de la productividad. La tradición se ha erigido sobre organizaciones jerarquizadas, donde sólo los directivos comprenden la relación parte y conjunto, y donde cada parte defiende su terreno de poder, como garantía de estabilidad, posición y prestigio (Sáez, 1996; Arboníes, 2005).

Francisco Rueda en su texto *El impacto de la tecnología de la información en la empresa de los 90*, presentado en el Seminario internacional sobre organizaciones que aprenden usando estratégicamente tecnología informática, Cartagena - Colombia, noviembre de

2005, expone, retomando a Notan y Eccles, que las tecnologías de la información permiten sustentar organizaciones menos centralizadas y jerárquicas, posibilitando la generación de estructuras organizacionales informales que surgen y desaparecen continuamente según proyectos determinados. La alta dirección marca los lineamientos, y las personas se agrupan y organizan para el desarrollo de actividades. Estos son llamados “trabajadores del conocimiento”, quienes saben utilizar la información de la que disponen -la empresa debe asegurarse de que circule adecuadamente- para cumplir con los objetivos que asumen. Son individuos comprometidos, pro-activos y con un alto nivel de auto-regulación y estructuración (1996. pp. 95 – 97). Lograrlo es empezar a hablar de organizaciones que logran hacer del conocimiento su factor diferencial de competitividad y éxito.

Pero hablar de generar y compartir conocimiento no es sencillo porque para lograrlo debe empezarse por crear un ambiente de confianza. Implicar a las personas no es algo que ocurra por mandato directivo, ni exclusivamente como respuesta a estímulos económicos, porque el compromiso es algo que se mueve más cerca a las ideas de auto-realización, satisfacción y crecimiento personal. Por eso no existen fórmulas pre-establecidas, es un camino que cada organización debe construir y recorrer según su naturaleza.

Que el conocimiento sea tratado como el factor estratégico en una organización, como ya se dijo, es una ruptura en todo sentido estructural. Si el valor está en un factor intangible, que no puede gestionarse directamente, hay que acudir a los elementos que inciden de forma implícita o indirecta sobre él, a fin de propiciar su desarrollo (Galvis, 1996). Por ello, el nuevo sentido y valor dado al conocimiento en las organizaciones, pasa por las transformaciones en la concepción, planeación y desarrollo de las actividades de información y comunicación, a fin de propiciar condiciones para generar conocimiento y poner a circular sus beneficios. No podría ser de otra forma si se piensa que el panorama se ha dispuesto para configurar nuevos espacios y mecanismos para coordinar esfuerzos, recursos y acciones.

2.4 ¿CÓMO GENERAR Y COMPARTIR CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES?

En las últimas dos décadas se ha dado un interés progresivo sobre la empresa innovadora, o la empresa que aprende a aprender. Inicialmente se analizaron los procesos innovadores, centrándose en estudiar cómo algunas empresas u organizaciones exitosas funcionaban durante el diseño y desarrollo de nuevos productos, lo que condujo a observar los comportamientos, situaciones y relaciones mantenidas durante esos procesos. Esto dio lugar a un nuevo campo de interés, en la medida en que dichos analistas entendieron que más allá de los procedimientos, por encima de la tecnología intrínseca, existe un "proceso de acumulación de conocimientos de mercado, tecnológicos y productivos que determinan en buena medida el éxito de la innovación" (Arboníes, 2005. pp. 6 - 7), enfocando el interés en la forma como las personas apropian y comparten el conocimiento.

De este modo aparece Ikujiro Nonaka como el teórico seminal que conduce la idea a la categoría de teoría, con su libro libro *The knowledge creating company*, escrito junto a Hirotaka Takeuchi (1995). En él, exponen un modelo para explicar la dinámica de creación de conocimiento en las organizaciones haciendo énfasis en la manera como éste debe circular para que una organización lo utilice con el máximo rendimiento. Plantean que la empresa innovadora es la que crea las condiciones adecuadas para compartir el conocimiento, empoderando a los miembros de la organización y desestructurando las jerarquías. No es un concepto que se pueda imitar o comprar con aparatos tecnológicos, es un comportamiento asumido por una empresa, apropiado como parte de su cultura organizacional.

Para ellos toda organización cuenta con dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El primero reside en cada individuo como resultado de sus experiencias de aprendizaje personales y, por tanto, resulta difícil de documentar, estructurar, almacenar y distribuir. El explícito, por su parte, está representado a través de un lenguaje formal y estructurado, de tal manera que resulta fácil de procesar, almacenar y recrear sistemáticamente,

permaneciendo en calidad de información hasta que alguien con interés de conocer lo convierte en conocimiento.

Nonaka, contrario a la idea mecanicista de la empresa de occidente, construye su teoría siguiendo la tradición de oriente, donde sujeto y objeto son complementos indivisibles (cuerpo-mente: obreros/trabajadores-directivos/estrategas). De ahí que de relevancia al conocimiento tácito, definiéndolo como indivisiblemente unido a la persona y sus sistemas de creencias y valores, y ligado de forma decisiva al contexto, siendo entonces más difícil de comunicar y formalizar. Es un saber hacer, que no puede articularse a palabras, planos o fórmulas, haciendo que el conocimiento no sea una sustancia objetiva que se pueda trasmitir (Arboníes, 2005).

Así exponen como esencia del aprendizaje organizativo lo que ellos llaman la espiral de creación del conocimiento, la cual busca que una organización cuente con elementos comunes, con un marco de referencia colectivo o base de entendimiento común, para que los individuos puedan interpretar el desarrollo particular de sus acciones. Ésta reconoce que el conocimiento es un proceso individual donde toda nueva información entra a ser procesada según las experiencias y conocimiento previo, las expectativas y las necesidades personales y, por tanto, al compartirlo nunca se convierte en conocimiento idéntico para otros.

Para completar el espiral de creación del conocimiento una organización debe propiciar la conversión permanente y simultáneamente del conocimiento a través de las siguientes fases:

- ***Socialización:*** De tácito a tácito. Se genera a partir de la interacción de los individuos, donde el conocimiento tácito individual se transforma en conocimiento tácito colectivo. Necesariamente implica un proceso de retroalimentación de persona a persona en tiempo simultáneo.

• ***Exteriorización:*** De tácito a explícito. Supone hacer tangible el conocimiento tácito individual o colectivo a través de su documentación, haciéndolo comprensible para los demás miembros de la organización de manera que cualquiera pueda acceder a él sin entrevistarse con la fuente original. El conocimiento se convierte en información que puede ser almacenada y sistematizada.

• ***Combinación o Asociación:*** De explícito a explícito. Se refiere al procesamiento de información documentada (diferentes formatos), para generar un cuerpo más amplio de conocimiento, o un nuevo conocimiento explícito.

• ***Interiorización:*** De explícito a tácito. Es cuando el conocimiento explícito se transforma en conocimiento tácito individual, en un proceso en el que el individuo accede a información documentada y la convierte en conocimiento.

Las organizaciones que logran el objetivo de tener una espiral de creación de conocimiento continua, son denominadas Organizaciones Inteligentes, pues al tener definido su capital intelectual están preparadas para actuar frente a los permanentes desafíos que impone la actual configuración mundial.

Ahora bien, el conjunto de actividades realizadas para potenciar el conocimiento que existe y generar nuevo conocimiento en una organización a través de la dinámica de este ciclo, se formaliza en la denominada Gestión del Conocimiento (GC). Aunque el término gestión recae sobre el conocimiento, como si fuera una sustancia corpórea, los autores seminales se referían realmente a gestionar el proceso de creación de conocimiento, o lo que es lo mismo, generar las condiciones adecuadas para que se genere y comparta.

2.5 UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

"Nosotros hemos llegado a la convicción de que la empresa del conocimiento no es un lugar al que hay que llegar, sino que es un camino por el que conducir la gestión empresarial (…). Para hacer gestión de conocimiento no necesitamos un método, necesitamos creernos lo que hay implícito"
Ángel L. Arboníes (2005)

La GC, tal como la definen los pioneros como Nonaka, Takeuchi y Senge, no puede encajarse en las organizaciones convencionales, ni plantearse como una técnica que se añade al conjunto de técnicas y herramientas de gestión, sino que es una alternativa a esto. Por eso ello, y también Arboníes y Carrillo, proponen entender este fenómeno dentro de una perspectiva múltiple e integradora, no como una sucesión de sucesos o acontecimientos, sino como una complementariedad de disciplinas donde no se actúa sobre herramientas, sino directamente sobre los principios organizativos básicos.

Otros autores como Álvaro H. Galvis no utilizan propiamente el término GC, pero sí se refieren a las organizaciones que aprenden y aprender a aprender, como un nuevo esquema necesario para enfrentar los retos del nuevo contexto social (1996). Este teórico colombiano, representa otra línea de autores que plantean que lo que hay de fondo es la necesidad de cambiar la visión frente a las organizaciones, centrándose en la necesidad de re-significar el uso de tecnologías de la información y la comunicación. La respuesta no está en la tecnología sino en lo que las personas, como unidad básica de las organizaciones, hacen con ella.

Se adopta así el término GC desde la visión planteada por sus autores seminales, y los avances presentados en este campo por Ángel L. Arboníes y Javier Carrillo, porque representan una mirada más amplia e integradora, como se verá más adelante. Adicionalmente, porque se intercepta totalmente con el concepto de comunicación asumido, complementándolo y ampliando la comprensión sobre el rol de la comunicación en este proceso de re-estructuración social, que pasa por la des-estructuración de las organizaciones mismas.

Arboníes recoge como ideas o principios fundamentales de la GC (2005. pp. 153-154):

- Gestión de conocimiento como arquitectura organizativa: es una visión integradora que dialoga sobre la forma en que las capacidades y competencias de personas, y de las organizaciones, crecen y evolucionan de forma natural.
- Gestión de conocimiento como un viaje: exige que las personas de la organización se replanteen la esencia y naturaleza de su trabajo, asumiendo una cultura, generando los espacios y estructuras, y contando con los medios necesarios para fomentar que se cree y comparta el conocimiento.
- Organizaciones basadas en el conocimiento: donde lo que se gestiona es la dinámica de conocer y crear conocimiento, no el conocimiento como una sustancia objetivable. Son organizaciones que buscan generar confianza y compromiso, cambiando sus valores y flexibilizando sus jerarquías, donde el interés por recorrer el camino de la GC pasa por estar dispuesta a establecer profundos cambios en la organización del trabajo.
- De-construir el management clásico: porque dicha estructura en su afán de trabajar sólo con conocimiento explícito, despilfarra y deja fuera de activación una gran energía de conocimiento tácito. "De-construir es un verbo que reconoce que hay que construir con los mismos materiales, con las mismas tablas del naufragio, el nuevo barco. No es fácil, porque si los ingredientes siguen siendo los mismos, los conservadores o temerosos siempre tendrán razón: no hay nada nuevo. Lo nuevo es la disposición y combinación de los elementos" (Arboníes, 2005. p. 168).

Hay factores que se oponen al desarrollo de este concepto de organización. Para empezar, y teniendo en cuenta la definición dada sobre el conocimiento, ha sido común que se confunda gestión sofisticada de información, con gestión de conocimiento. La información es conocimiento explícito, y por ser tangible es gestionable a través de tecnologías u otros procesos de intercambio o transmisión, pero, aunque es una parte importante, debe procurarse evitar la miopía de asumir o presentar la parte como el todo. No se debe confundir el medio con el fin.

A continuación se presenta el camino que ha seguido la Gestión de Conocimiento, no como una sucesión de momentos que deben ser superados, sino desde una visión que integra la necesidad de reconocer cada acción como una parte de un todo, como fundamento para apuntar realmente a la construcción de nuevas organizaciones de conocimiento.

2.6 LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES, Y UNA PROPUESTA PARA ENTENDERLA COMO MARCO EN LA EVOLUCIÓN HACIA LA ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ante el reto que tienen las organizaciones de enfrentarse a un capital que no puede gestionarse directamente se presentaron varias respuestas, sin embargo no siempre apuntando al camino más adecuado. Para dar cuenta de esta búsqueda Arboníes retoma de T. D. Wilson una revisión de artículos sobre el tema de GC realizada en el 2002. El estudio muestra que la GC aparece como término en 1986, permaneciendo hasta 1996 fuertemente ligado a la lógica de los sistemas de información, presentando a las organizaciones como una gran máquina que procesa información.[*]

Posteriormente, tras la publicación del libro *The Knowledge Creating Company* de Nonaka y Takeuchi, en 1995, tuvo un crecimiento exponencial. Así, desde 1996 al 2002, empiezan a aparecer artículos sobre sistemas de información, y sistemas de soporte para la toma de decisiones, ambos relacionados con la idea del conocimiento como un recurso gestionable, el cual se puede trasmitir de una persona a otra a través de información. Realmente este enfoque se acerca más a la gestión de información, gestión de contenidos o gestión documental, las cuales hacen énfasis en los datos, información, formatos y sus procesos de adquisición, almacenamiento y distribución.

---

*En la compilación “Estrategia, competitividad e informática”, realizada en 1996 por el grupo DELFOS de la Universidad de los Andes y liderada por Álvaro H. Galvis Panqueva y Ángela Espinosa, se presenta una mirada sobre la forma como en Colombia se estaba asumiendo los cambios sociales frente a la sociedad de la información (en este momento aún no se habla de sociedad del conocimiento). Cabe destacar que, pese a encontrar como panorama nacional el uso de tecnologías como solución y respuesta, el aporte teórico iba un paso más allá, empezando a plantear la necesidad de superar esta visión e integrarse a una idea de cambio más profundo y cercano a la transformación en la forma de ser de las organizaciones. (1996)

Arboníes retoma igualmente el hallazgo de Swan y Scarbrough de una revisión realizada entre 1990 – 2000, clasificando los artículos encontrados en los siguientes dominios: tecnologías de información/sistemas de información, teoría de la organización, recursos humanos, estrategia, inteligencia artificial, contabilidad y otros. Para ellos a partir del año 2000, para Wilson desde el 2002, el número de aportes al tema ha ido disminuyendo progresivamente, como sucede con los productos y modas de gestión, los cuales pierden novedad y ya no son funcionales comercialmente (libros, conferencias, sistemas software, capacitaciones, etc.).

El resultado de esta revisión, le permitió al autor describir tres períodos caracterizables desde que apareció el concepto de GC. Éstos son:

Dispersión: Presente en las discusiones sobre GC desde mediados de los 90, manteniendo una fuerte presencia en la actualidad. Entre sus características se encuentra:

- Entender el conocimiento como un recurso susceptible de objetivación y, por tanto, posible de transferir.
- Preeminencia de soluciones basadas en tecnologías de la información.
- Fuerte componente de documentación empresarial (bases de datos, memoria institucional, directorios, etc.)
- Enfoque centrado en la oferta, convirtiendo al conocimiento en el valor destacable, o mensaje utilizado para efectos publicitarios. Uso del conocimiento como imagen.
- Apertura de seminarios, conferencias, talleres, cursos aislados, como mecanismo de difusión y aprendizaje del tema, con la consecuente aparición de numerosos consultores sin formación especializada y figuras reconocidas, más por su participación en eventos, que por propuestas fundamentadas o logros.

Profesionalización: Aparece particularmente con el cambio de siglo. Esta fase trata el conocimiento como un proceso, como un ciclo constante dentro de las organizaciones. Características:

- Identificación de comunidad profesional emergente en torno al tema.
- Identificación inicial de procesos y competencias de la GC.
- Asociaciones, cursos estandarizados.
- Servicios profesionales.
- Publicaciones especializadas.

Consolidación: Apenas se encuentra en un estado embrionario, se distingue por:

- Reconocimiento – legitimación de la comunidad profesional.
- Integración de ciencias del conocimiento al estudio de la disciplina
- Organizaciones orientadas a la creación constante de conocimiento-innovación.
- Surgimiento de mercados de capitales basados en el conocimiento.
- Ascendencia estratégica de la administración de capital humano y relacional.
- Establecimiento de organismos, estándares y certificación profesional.

Estos momentos son un punto de partida para las tres generaciones de desarrollo adaptativo, no necesariamente sucesivo, que propone Javier Carrillo como marco para entrever la evolución o desarrollo de la GC (Carrillo, 2001; Arboníes, 2005). El autor también se refiere a éstas como especies, en la medida en que si bien cada una es un estadio posterior a la anterior, conviven y se superponen unas con otras, desde su grado de desarrollo o evoluación. Así, esboza las siguientes generaciones, como un acercamiento a las prácticas de las organizaciones dentro de la denominada GC:

Primera generación: Capitalizar el conocimiento es igual a administrar contenidos y documentos. El conocimiento es un objeto que puede ser transferido y, por tanto, la GC una herramienta que soportada en el uso de TIC, hace posible digitalizar información, almacenarla, clasificarla y diseminarla.

Segunda generación: Se entiende la GC como un método para lograr que las personas intercambien y creen conocimiento, entendiendo que éste no se gestiona como recurso sino como proceso. Así, busca identificar, codificar, estructurar, almacenar, reutilizar y difundir experiencias.

Tercera generación: En esta generación la GC plantea una nueva teoría de la estrategia, la cual busca la sostenibilidad para identificar, sistematizar y desarrollar valor en relación con un sistema de intercambio de conocimientos interno-externo, en una red de colaboraciones que se apoya en comunidades de práctica. Esta fase debe llevar a la organización innovadora que rompe con el modelo clásico planteado por Taylor (control, especialización y jerarquías).

Plantear estos escenarios tiene como finalidad dar a las prácticas aisladas de GC un marco de referencia común, donde cada generación integra las anteriores, permitiendo entender que la GC es una evolución donde una etapa no borra la anterior. En este sentido, uno de los problemas es la necesidad de superar la tentación de simplificar su aplicación llamando GC a cualquier parte del conjunto, a cualquier proyecto, sea éste una técnica de recursos humanos, una herramienta informática, una determinada actuación en un proceso, estrategia o actividad.

*Tabla 1: Las tres generaciones de la Gestión del Conocimiento**

GENERACIONES			
FASES	Dispersión	Profesionalización	Consolidación
Características	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación
Metáfora	Organización basada en procedimiento	Organización que aprende y aprende a aprender	Organización basada en el conocimiento
Conocimiento	Recurso transferible	Actividad – proceso de creación/innovación	
	Contenido digitalizado	Flujo – intercambio/creación	Alineado a la estrategia
Enfoque	Objeto	Sujeto	Contexto
	Tecnología	Personas/comunidades	Organización compleja
Actividad central	Almacenar	Facilitar - Difundir	Crear valor
Nivel GC	Herramienta	Método	Estrategia

Siendo el conocimiento una actividad que interrelaciona tres categorías: sujeto, objeto y contexto de conocimiento, se encuentra que cada escenario está determinado por la relevancia que se da a una u otra. Así, cada organización va ubicándose más o menos en alguno de los escenarios planteados dependiendo de su naturaleza, el cómo construya su percepción acerca del valor del conocimiento, y según la categoría a la que de mayor importancia.

Lo interesante de esta propuesta de Javier Carrillo, retomada y complementada por Arboníes, es que presenta la GC como un movimiento evolutivo que asume cada organización, donde se acomodan todas las propuestas, cada una con una influencia diferente. Se trata de tener proyectos ejecutándose en todos los escenarios, en la medida en que cada uno fortalece a los demás. De hecho propone que en el futuro se encontrarán muchos métodos y herramientas relacionados con la GC, planteando que ninguno por sí solo lo es, pero a la vez todos lo conformarán. Es reinventar las organizaciones para que las personas puedan adquirir, difundir y aplicar conocimiento en sus vidas, en un camino que no es secuencial y organizado. No parte del ámbito académico y llega a la empresa y la vida social, sino que es un encuentro permanente de conocimientos que parten y llegan en todas

* Fuente: Adaptación propia de los cuadro-resumen presentados por Ángel L. Arboníes (2005)

las direcciones. En ello se encuentra una co-relación particular con el sentido que da lugar al eje estratégico Articulación con el Entorno asumido en el Plan de Desarrollo del Sistema de Investigaciones, el cual apunta a ese encuentro de conocimientos.

La gestión de conocimiento es así la transformación en la percepción de lo que una organización es. "Si las empresas son lo que hacen, y hacen lo que son, la gestión de conocimiento es una buena oportunidad para un hacer y ser diferente" (Arboníes, 2005. p. 6). Es orientar todas las ideas y proyectos que han surgido alrededor de este tema hacia la consolidación de un nuevo tipo de organización que vaya liberándose del management clásico, para poder amoldarse a las nuevas formas en que la sociedad se encuentra, relaciona y organiza, para crear y compartir conocimiento en la búsqueda de resolver propósitos comunes. Pero ¿Cómo lograrlo?

2.7 LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA: UNA RESPUESTA A LA INQUIETUD SOBRE CÓMO GESTIONAR CONOCIMIENTO

En la GC de segunda generación existe una preocupación por lograr que efectivamente se de el acto de generar y compartir conocimientos, enfocando el interés sobre las personas, pero de lo que se trata es que ese conocimiento se convierta en acción y, mejor, si son acciones innovadoras. Así, Arboníes plantea que ante la imposibilidad de gestionar el conocimiento por su intangibilidad, lo que queda es pensar la manera como pueden propiciarse condiciones para que se genere y comparta. La forma que plantea es incentivar la creación de las llamadas comunidades de práctica (CoP), las cuales hacen parte de la definición de la GC de tercera generación.[*] Ésta integra los objetivos de las anteriores, en la medida en que relaciona que el conocimiento ocurre cuando un agente o sujeto (generación 2) utiliza determina información (generación 1), en un contexto determinado (generación 3)

*El proyecto Portal para el desarrollo colombiano – Avanza, define las comunidades de práctica, denominándolas comunidades de conocimiento, así: "grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas sobre un área de interés común, en donde el grupo aporta valor. Se basan en la confianza y desarrollan una manera de hacer las cosas que es común, junto con un propósito o misión que también es común". Enfatizan en que lo más importante es tener una visión compartida pero, sobre todo, la disposición de aprender inter-actuando constructivamente, ser abiertos a nuevos conocimientos e identificar desde la experiencia factores de éxito y saberes locales. (Documento interno de trabajo. Avanza, 2004. Manuscrito no publicado)

dando lugar a una acción concreta. Para afirmarlo, parte de tres características de la dinámica del conocimiento:

- No es posible saber si alguien está utilizando su conocimiento o no.
- Siempre una persona sabe más de lo que puede escribir o contar.
- El conocimiento surge cuando se necesita. Se activa en determinadas circunstancias respondiendo a un momento y lugar determinados, por tanto es contextual.

Las CoP son entonces la forma como una organización puede incorporar el contexto como elemento que permite que se genere, comparta y apropie conocimiento, partiendo de la definición o identificación de problemas o intereses comunes sobre los cuales un grupo de personas desee actuar. Así, se diferencian con las comunidades de interés o de aprendizaje, en que más allá de informarse o aprender, buscan desarrollar actividades concretas para identificar dificultades y buscar y ejecutar soluciones (Arboníes, 2005. p. 292).

Su sentido básico es ser una comunidad como capital social, donde hay confianza y sentido de pertenencia, en una comprensión que indica que las personas no sólo trabajan para hacer algo sino también para sentirse parte de un grupo. Se pertenece cuando se cumple un rol específico y reconocido por los demás miembros, esto es, a través de la práctica.

La base sobre la cual se soporta es que las personas aprenden haciendo y reflexionando sobre lo que hacen (reflexión-acción-reflexión), donde las competencias individuales deben ceder su protagonismo frente a las competencias colectivas que se ganan para alcanzar objetivos aceptados como comunes. Por ello se puede definir también como un conjunto de personas que están construyendo un sentido común frente a una información particular, donde el sentido se entiende como la forma de alcanzar significados colectivos viniendo de diferentes contextos, concepto relacionado con la comunicación transaccional.

Finalmente, Arboníes afirma que las CoP “forman parte de la forma asociativa natural de las personas que buscan ayuda para resolver problemas y desarrollar nuevas ideas. Son el

vehículo por donde, algunos señalan, se ha difundido el conocimiento. Son grupos informales en los que se participa por interés y donde las personas invierten de forma natural con energía y pasión (…). Aunque pueden hacer parte de la vida organizativa de las empresas, la pretensión ahora es ponerlas en la superficie y desarrollarlas de manera intencionada." (2005. p. 302)

En consecuencia, la nueva gestión a la que están llamadas las organizaciones busca que las personas tengan iniciativa y deseo de implicarse y colaborar. Esto implica devolverles la capacidad de pensar y auto-organizarse, gestionando el proceso y espacios de creación de conocimiento, donde valores como confianza y liderazgo sean fundamentales. Arboníes propone un camino para lograrlo: formar a las personas, motivarlas permanentemente, lo cual incluye una remuneración adecuada, y propiciar un uso creativo de las TIC en relación con las necesidades de la organización (2005).

2.8 LA COMUNICACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO DENTRO DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Sobre la base de entender la gestión de la comunicación y gestión del conocimiento como conceptos que no pueden verse de manera independiente, se asume que para lograr espirales de creación de conocimiento se debe pensar en propiciar procesos de comunicación pertinentes y oportunos al interior de las organizaciones, orientándolos para ir pasando de escenario en escenario. Conforman así un sólo sentido, como formas diferentes de expresar lo que una organización es y hace.

Es posible interpretar esta relación entre gestión de comunicación y gestión de conocimiento, al comprender que la primera hace posible que se genere, comparta y apropien conocimientos, a la vez que la segunda habilita para la acción, cómo se observa en la siguiente figura:



Figura 3: Relación gestión de la comunicación – gestión del conocimiento

Desde este entendimiento, la gestión de comunicación opera como un agente de cambio que acompaña el proceso de evolución en una organización, potenciando y mejorando las relaciones en su interior y hacia afuera. Su labor está en dinamizar procesos para que las personas se integren y ejecuten proyectos pertinentes y oportunos en todos los escenarios, propiciando la participación y el encuentro en ambientes de confianza y compromiso. Una forma de interpretarlo es desde la gestión y apoyo a CoP.

En consecuencia, es importante recordar que en relación con las organizaciones, la comunicación y el conocimiento son conceptos que trascienden el enfoque de la transmisión de información como único ámbito de gestión, al reconocer que las máquinas pueden almacenar y procesar datos mucho mejor que los humanos, pero no tienen la capacidad de convertir los datos y la información en conocimiento, o, en otras palabras, no los dotan de sentido-significado (Arboníes, 2005). Esto quiere decir las dos ocurren en y entre las personas. Son las personas quienes tienen la capacidad de aprender, aprender a aprender, y comunicar aquello que aprenden. Igualmente, son conceptos que no se pueden materializar, ni objetivar como cosas para almacenar y trasmitir. Así, su gestión debe operar en la lógica de propiciar condiciones para que se den de forma óptima, pertinente y

oportuna, en coherencia con unos objetivos compartidos, lo cual es, integrarlos como un aspecto transversal a la estrategia de una organización.

Andrés Acuña consultor de cambio organizacional, expresa que una de las funciones iniciales del comunicador en las organizaciones que buscan el cambio es reducir la resistencia de los actores, buscando que el cambio se asuma como una oportunidad que agrega valor competitivo.* A partir de esta base se puede liderar la planeación de una comunicación organizacional flexible y sintonizada con la estrategia general, que contribuya a la adaptación y a enfrentar las incertidumbres ante el nuevo paradigma social que genera el conocimiento. Su función está en propiciar la generación de significados (sentidos) en los miembros de la organización y públicos relevantes, propiciando escenarios de interacción, intercambio, aporte, sentido activo dentro de la organización, o lo que es lo mismo, relaciones entre las personas para involucrarlas en un proceso continuo de creación de conocimiento (Losada, Á. 2004).

La comunicación, en este contexto, es la base del proceso de aprendizaje para potenciar la innovación, lo cual implica un cambio en el sentido de la comunicación organizacional, que debe pasar a ser la mano derecha de la dirección.

Antes la comunicación se limitaba a la administración de los medios de información y de la imagen de la organización, buscando favorecer la transacción de bienes y servicios. Hoy está llamada a acompañar el proceso de cambio, propiciando la transformación de la cultura, potenciando y mejorando las relaciones dentro y fuera de la organización. El propósito es incentivar la interacción entre las dimensiones intelectual, emocional y relacional, apuntando a propiciar organizaciones inteligentes (Losada, Á. 2004).

---

* Ponente en el segundo encuentro de Diálogos DirCom, espacio organizado por el Grupo de Investigación en Comunicación Organizacional – GICO, de la Universidad Autónoma de Occidente. Andrés Acuña expone tres tipos de resistencia en las personas, que deben ser reconocidos y atendidos oportunamente: cuando no entiende para qué el cambio; cuando se entiende para qué, pero no hay claridad sobre cómo debe cambiar sus funciones para asumir dicho cambio, desconociendo el papel que le corresponde en él, o no tiene las competencias para asumirlo; y finalmente, cuando la persona reconoce que el cambio debe hacerse, sabe cómo actuar ante el cambio, pero no quiere hacerlo. La prioridad está en identificar los agentes de resistencia para convertirlos en agentes de cambio.

Así, la comunicación ayuda a las personas y equipos a adaptarse gradualmente hacia el cambio deseado, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades con relación a la nueva situación, y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas. Esto, como ya se dijo, es lo que genera la capacidad de aplicar el conocimiento a los procesos de transformación estratégica de la organización, o en otras palabras, permite que se hable de organizaciones que aprenden a aprender y compartir aquello que aprenden.

Al hablar de comunicación organizacional para el cambio, se debe tener en cuenta entonces la necesidad de generar y mantener estrategias de comunicación, donde se consideren como elementos en el momento de planificar acciones (Castillo, 2004. pp. 273 – 274):

- Promover nuevas mentalidades en todos los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización, a fin de propiciar que se modifiquen ciertos comportamientos. Elevar el espíritu de trabajo en equipo, procurando mejorar el clima social interno a partir de la confianza y la claridad.
- Incrementar el rendimiento de los trabajadores respetando las competencias labores de los demás. La función es asesorar y aportar desde los conocimientos en comunicación, para que los miembros de la organización informen y se informen adecuadamente.
- Mejorar la eficacia del trabajo a fin de aumentar la satisfacción del público interno para mantenerlos motivados, integrados e informados en torno a los objetivos organizacionales, estableciendo e identificando canales de comunicación formal e informal, con flujos dirigidos en todos los sentidos. Es fundamental que todos los miembros de la organización consideren necesario informarse e informar sobre las acciones y aspectos relacionados con la organización.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación, desde una posición transversal de asesoramiento y consulta en el campo de la comunicación.

De esta manera, se hace especialmente relevante preguntarse por el rol de la comunicación en relación con la estrategia de una organización en concreto: el Sistema de Investigaciones

de la Universidad del Cauca, en la medida en que su naturaleza es funcionar en torno y a razón del conocimiento. Si su deber gira alrededor de articular los conocimientos académicos con los de la sociedad, potenciando la capacidad de generar procesos sociales críticos, creativos, participativos y comprensivos de la diversidad social, cultural y política, posibilitando el desarrollo y encuentro de los conocimientos locales, regionales, nacionales e internacionales, se está hablando de una organización que necesita contar con la comunicación como un factor planeado, con unas líneas de acción claras que aporten al avance y desarrollo de su Plan Estratégico.

Una organización que hable de gestión de conocimiento, debe tener como punta de lanza una gestión de comunicación involucrada con todos sus procesos, a fin de apuntar a un mismo y claro objetivo: involucrar a todas las personas que se relacionan con su funcionamiento, en la búsqueda por cumplir los mismos objetivos y metas, bajo un compromiso personal y colectivo por desarrollar, aprender y compartir las mejores prácticas para hacerlo posible.

2.9 EL PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN CAMINO PARA GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

El Plan de Comunicación Organizacional se plantea en este proyecto como una acción concreta para que el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, cuente con unos lineamientos que le permitan coordinar y gestionar actividades de información y comunicación integradas a su estrategia institucional, a fin de propiciar condiciones para generar, compartir y apropiar conocimiento. Sin embargo, dicha definición igualmente aplica para cualquier organización.

Para entender cómo se relaciona y pretende avances en el tema de la Gestión de Conocimiento, se parte de hacer claridad sobre la definición, justificación y las fases que compromete la elaboración del Plan de Comunicación Organizacional.

2.9.1 ¿Qué es un Plan de Comunicación Organizacional?

Thierry Libaert, en su libro *El plan de comunicación organizacional*, lo define como un método para mejorar la coherencia de las acciones de la comunicación organizacional, al servicio de un propósito claramente integrado con el plan general de la organización . El plan es así un conjunto de disposiciones adoptadas para ejecutar un proyecto, o una idea, de forma articulada a la trama global de la organización, convirtiéndose en un instrumento metodológico para ejercer la comunicación (2005).

El Plan de Comunicación Organizacional se presenta como una posibilidad para superar, principalmente, la práctica errónea de construir respuestas inmediatistas a situaciones o problemas identificados, sin analizar y tomar decisiones sobre los fines, propósitos o intenciones de la organización. Busca así la planeación y previsión de acciones de mediano y largo plazo articuladas a la planeación global, en una búsqueda por integrar la comunicación como un factor estratégico. En otras palabras, superar la idea del área de servicio que implementa actividades sueltas, de forma pasiva y subordinada a la administración.

De este modo, el Plan de Comunicación Organizacional es una respuesta a las inquietudes que vienen presentándose en las organizaciones frente al contexto actual, dando a la comunicación un papel preponderante y articulador, en la búsqueda por fortalecer y proyectar el sentido de la organización asumido en la estrategia general. En tal sentido, su rol es contribuir activa y permanentemente para encarar los retos y dinámicas que suponen las condiciones actuales, a fin de convertirlas en una oportunidad de crecimiento organizacional.

2.9.2 La relación del Plan de Comunicación y el Plan Estratégico de la Organización

El plan estratégico de una organización es un documento diferente al plan de comunicación, aunque deben estar íntimamente ligados. Parte del análisis de la realidad de la organización y del entorno, estableciendo los medios necesarios para lograr un escenario deseable para la

organización. Así, abarca objetivos más amplios y conjuga un mayor número de parámetros, representando en forma escrita acciones por desarrollar y resultados por lograr, según el sentido que se propone para el desarrollo de todas sus actividades. Es concreto, y por tanto precisa de la elección de indicadores que evidencien resultados (Libaert, 2005). Sin embargo, más que ser asumido en un sentido estrictamente formal y rígido, se debe ver como un instrumento que permite analizar las acciones de manera flexible y abierta, disposición que responde a una tendencia mundial hacia los modelos asiáticos que son más globales y flexibles (Arboníes, 2005).

Dentro de este enfoque, lo que interesa de la planificación no es tanto organizar y controlar todas las actividades de manera centralizada y desde una dirección jerárquica, sino lograr que todos en la organización dirijan sus esfuerzos en la misma dirección, coordinando acciones a partir de un conocimiento adecuado sobre lo que se debe hacer y para dónde se va. En tal sentido, la comunicación no sólo se ubica en un plano prioritario, sino ineludible.

La comunicación organizacional debe procurar configurarse, en este contexto, como un elemento que contribuya para que todas las personas involucradas con la organización se impliquen y adhieran al sentido propuesto, no desde la imposición, sino desde la generación de compromisos. Tiene como papel fundamental y razón de ser, traducir este sentido en procesos de comunicación intencionales, pertinentes y oportunos, que deben estar integrados, desde el inicio, en la estructuración del plan estratégico, pues representa en si mismo un parámetro económico y financiero, una inversión, un capital que debe ser planificado, basándose en una metodología clara para su articulación.

Así, el plan estratégico y el plan de comunicación se relacionan en la medida en que el primero proporciona una referencia, señala una dirección al plan de comunicación, mientras éste a su vez, enriquece con su visión, y da el sentido al plan estratégico, en una continua retro-alimentación. Para lograrlo, la comunicación debe entenderse más allá de una adaptación funcional de distribución y difusión de información, comprometiendo todas sus acciones de manera integrada con la planeación y desarrollo de la dinámica institucional.

Por eso aunque está al servicio de la administración no puede depender de ella, debe manejar cierta autonomía.

La importancia de estructurar el Plan de Comunicación Organizacional está entonces en constituirse tanto en un mecanismo para dar coherencia y articular procesos de información y comunicación, como por la posibilidad que permite de clarificar y proveer el sentido al Plan Estratégico de la organización. Esto, desde la comprensión de dichos procesos como insumo clave para hacer posible que en una organización se genere y comparta el conocimiento.

2.9.3 Utilidad de construir el Plan de Comunicación

Una organización puede incorporar procesos de información y comunicación sin haber elaborado un plan. La utilidad que se espera del plan está ligada a la importancia que se de a la comunicación para el desarrollo de la organización. Por ello el plan debe ser finalmente el resultado de una reflexión sobre el lugar y el papel de la comunicación en la organización (Libaert, 2005), definiendo si se entiende como una técnica de transmisión unidireccional y jerárquica, con su consecuente visión limitada y de corto alcance, o en términos de relaciones, intercambios de opiniones y participación, que da lugar a planes operacionales y estratégicos que apuntan a articular y coordinar acciones dentro de una visión holística y de largo alcance.

El plan es así el mecanismo que delimita e inscribe todas las operaciones de comunicación interna, financiera, de relaciones públicas o campañas de imagen, las dirigidas a destinatarios restringidos (B a B, ó Bussiness to Bussiness), u otras que hagan parte de la comunicación global de la organización, evitando que se desarrollen como operaciones puntuales y desarticuladas de la estrategia organizacional (Libaert, 2005).

En este sentido, incluso no comunicar a alguno de los actores involucrados con la organización debe ser una decisión planificada e intencional, bajo el entendimiento que todo comunica todo el tiempo (Meyers & Meyers, 1983).

Thierry Libaert expone como razones por las cuales una organización debe planificar la comunicación (Libaert, 2005. p. 55):

- Proporciona un marco general para las acciones relacionadas con la comunicación, generando criterios para que las decisiones se tomen en el marco de la estrategia general, y no por exigencia de un funcionario particular.
- Incrementa el valor de la comunicación como factor estratégico, aclarando su papel y reposicionándola dentro de la administración y la organización. De esta manera combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta o instrumento.
- Posibilita el debate interno sobre temas de interés común, y contribuye a someter a revisión decisiones obsoletas, aportando a la adaptación y cambio necesario en la organización.
- Permite el monitoreo, control y evaluación de las acciones de comunicación, evitando las revisiones puntuales y descontextualizadas.
- Posibilita la anticipación y el enfoque pro-activo, dentro de una visión de largo plazo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

Esto se traduce en ventajas para la organización en la medida en que confieren un sentido, incluso una identidad, proporcionando un escenario claro sobre el cual desarrollar acciones coherentes, que apunten a unos mismos objetivos y mensajes que se refuerzan y potencian mutuamente.

Finalmente, se puede considerar que un Plan de Comunicación es útil para la organización cuando ha logrado generar ciertas condiciones que permitan su efectiva construcción e

implementación, logrando ubicar a las comunicaciones en su real papel estratégico. Esto puede verse en una organización según Bernard Dagenais, cuando el director de comunicación hace parte activa del comité directivo y participa de las decisiones que se toman, evidenciando que no se le asume como un simple difusor de decisiones tomadas; cuando se ha asumido la comunicación como una actividad prioritaria y permanente a la cual se le dedica tiempo y esfuerzo, y no como el área que entra en momentos de crisis como paliativo, y cuando su dirección es asumida por un profesional de la comunicación, que tiene claridad sobre lo que hace en sentido estratégico; cuando la comunicación se incluye un plan anual debidamente integrado al plan estratégico; y cuando el público o públicos se consideran socios activos de la comunicación y no simples consumidores, practicando una comunicación bidireccional simétrica, según los términos de Grunig. (Libaert, 2005. p. 150)

Así, cuando se logra diseñar bien el Plan de Comunicación se cuenta ante todo con un método, con un instrumento operativo para integrar la comunicación a la estrategia de la organización, a partir de una programación y agenda de acciones futuras fundamentadas en unos objetivos muy claros. Por eso su construcción debe basarse en una necesidad reconocida, identificada y asumida por la organización; contar con el apoyo de directivos y agentes claves en su interior y tener claro a quién va dirigido. Esto marcará las acciones, y su posibilidad de ejecución efectiva (Libaert, 2005). Igualmente, para construirlo debe considerarse la necesidad de hacerlo en un plazo corto, para evitar que las decisiones sobre actividades concretas se sujeten a la espera de la difusión del plan, reduciéndolas y obstaculizándolas.

Su elaboración debe considerar como aspectos a abordar: definición de los responsables de su construcción, concepto que se asume para el plan de comunicación o marco conceptual sobre el cual se va a construir, definición de la realidad actual a través de un diagnóstico o auditoría, definición del objetivo estratégico, construcción del mensaje que se quiere comunicar, definición del o los destinatarios, selección de los medios o canales a utilizar en la estrategia, otros factores como recursos, conducción y plazos y, finalmente, la

implementación y los procesos de seguimiento. La descripción de cada aspecto se retomará oportunamente como parte de la metodología utilizada para desarrollar este proyecto.

2.10 PANORAMA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO GESTORA DE CAMBIOS

Para concretar el panorama actual y cerrar este marco referencial, se presentan unas características que son homologables, casi en su totalidad, en las organizaciones que están en mora de generar transformaciones para hacer del conocimiento un factor de ventaja competitiva, a la vez que se exponen dos experiencias concretas que han hecho frente a la situación, como casos exitosos en la región. Es así un recorrido por escenarios particulares que permiten observar lo que toda organización debe superar para empezar a hacer del conocimiento un valor diferencial y de competitividad.

2.10.1 Características de organizaciones que aún no han asumido el conocimiento como factor diferencial

Antonio Castillo Esparcia, en el texto *Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna*, cita los resultados de un estudio realizado por la International Communication Association (ICA) a finales de los 80, y la posición expresada por la doctora Ana Almansa Martinez, enfatizando en la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización a través de la comunicación interna (2004). De ellos extracta una serie de características que se retoman por su vigencia en la actualidad:

- Es común que los miembros de la organización estén más dispuestos a recibir que dar información. La información de interés versa sobre asuntos que le afectan personalmente, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones de los directivos. Igualmente desean mayores posibilidades de expresar sus quejas o evaluar a sus jefes.
- Entre más alta sea la jerarquía a quien se envía una comunicación o mensaje, más difícil es hacerle seguimiento.

- Mayor confianza en los canales formales. Aunque los informales son más eficientes, como es el caso del rumor, ofrecen información de menor calidad y exactitud que la deseada.
- Hay una satisfacción general con los canales formales, pero se desea mayor interacción o encuentros cara a cara con los directivos. Sin embargo, al tiempo se encuentran directivos a la defensiva que tienen poca receptividad ante las quejas o posiciones contrarias.
- Se considera que las mejores fuentes de información son las de mayor relación y contacto. Así, las relaciones interpersonales, o cercanía entre fuentes y receptores, se sigue privilegiando por las posibilidades que ofrece de interactuar, resolver inquietudes o aportar a la organización.
- Los trabajadores necesitan más información sobre su trabajo por parte de sus jefes inmediatos, y más información sobre toda la organización.
- Hay una actitud positiva y de confianza sobre las comunicaciones entre las áreas con las que se trabaja, pero no es igual en relación con toda la organización. Se considera la poca información como una falencia que limita la apertura, retroalimentación, recompensas e incluso posibilidades de ascenso.
- Se realizan acciones según lo que desee el superior jerárquico y no según las necesidades de la organización. Fracturas internas en la búsqueda de una misma idea de organización.
- Canales de comunicación rígidos y principios que no potencian todas las posibilidades en la organización, resultando en instrumentos que no responden realmente a las necesidades que tienen.
- Baja preparación de los responsables de mantener un sistema de comunicación. Se crea la estrategia pero no se prepara, considera, ni implica a quienes lo van a manejar.
- Iniciativas aleatorias que no responden a un análisis cuidadoso de la organización. Acciones no planeadas y precipitadas que por lo general están sujetas a un individuo. Son acciones sin continuidad y poco integradas a la realidad de la organización, que en muchos casos lesiona en vez de mejorar los procesos de

comunicación interna, pues afecta la confianza por la poca permanencia y estabilidad de los procesos.

- Se desconocen las ventajas personales y colectivas de una adecuada comunicación interna y externa.

Al reconocer estas características como un panorama general de la comunicación en las organizaciones, se cuenta con un escenario común y compartido desde el cual es posible buscar experiencias particulares centradas en superar las dificultades y aprovechar las fortalezas. Así, se buscó encontrar referentes regionales que permitieran observar las tendencias existentes sobre la comunicación como agente de cambio dentro del concepto de la gestión del conocimiento.

2.10.2 Dos experiencias concretas de comunicación organizacional como gestora de cambios

Las dos experiencias retomadas, representan en un sentido práctico los alcances de gestionar desde la comunicación organizacional cambios en las organizaciones.

El Centro Médico Imbanaco de la ciudad de Cali, empresa fundada en 1970, obtuvo en el año 2007 el premio nacional a la gestión de la calidad. William Castillo, su comunicador organizacional, presentó durante un evento organizado en la ciudad de Cali-Colombia, en el mes de abril de 2008, un paralelo sobre el estado de la organización en materia de comunicación en el 2005, y el estado actual alcanzado al asumir la gestión de la comunicación como una gestión para el cambio.[*]

---

* El Grupo de Investigaciones en Comunicación Organizacional – GICO, de la Universidad Autónoma de Occidente, abrió un espacio con el propósito de generar intercambios de conocimientos, prácticas y sentidos en torno a la gestión de la comunicación organizacional como promotora de 'organizaciones inteligentes', hecho que de entrada evidencia un creciente reconocimiento de la dirección que debe tomar la comunicación en el contexto actual. El espacio se llama "Diálogos DirCom. Espacio-concepto", y ha sido realizado en dos oportunidades. En el mes de octubre de 2007, se realizó el diálogo 'Branding para comunicadores organizacionales', el cual abarcó el tema de la construcción de marca interna y externa en las organizaciones desde los enfoques académico y empresarial. El segundo, convocado en abril de 2008, se llamó '¿Cambio para el caos o para el éxito? la Comunicación es la clave', donde tres expertos socializaron los casos "La Renovación de la Plataforma Tecnológica de Carpak, Carvajal Empaques" y "La Comunicación y el Sistema Integrado de Gestión en el Centro Médico Imbanaco". Experiencias que se convierten en un punto de apoyo

En el 2005 el panorama de las comunicaciones del Centro Médico Imbanaco, era:

- La comunicación se establecía a través de redes informales, expresándose como algo espontáneo en la organización. No hacía parte de las acciones planificadas.
- No había claridad en los flujos de información. No se sabía claramente quién tenía qué información o quién debía tenerla.
- Faltaba conocimiento interno y externo sobre lo que la organización hacía. Los funcionarios no tenían claro que hacían los demás. La falta de articulación y conocimiento generaba re-procesos.
- Desconocimiento sobre los niveles de responsabilidad sobre la información de la organización.
- Informalidad en los canales de comunicación.
- Sub-utilización de los medios de información relacionados con la divulgación.
- Desorientación en la importancia de la comunicación como una habilidad social que requiere del desarrollo de competencias para mejorar la articulación, propiciar compromisos y apuntar a que los funcionarios se impliquen en la estrategia de la organización.

Asumieron el reto de involucrar la comunicación como un factor decisivo y transversal de su desarrollo a partir de la identificación de este escenario, y del reconocimiento de la visión de cambio que Imbanaco se propuso alcanzar. De esta manera inició un proceso de planificación de la comunicación, conformando un equipo de facilitación que involucró varios departamentos internos, logrando el compromiso de las personas para apuntarle a unos propósitos superiores claros y reconocidos por la organización. Así, entraron en un proceso del cambio, logrando posicionarse rápidamente como una experiencia de competitividad y éxito. La descripción del escenario actual de la comunicación organizacional es:

---

importante para observarlas como casos prácticos donde se asumen la comunicación organizacional como soporte de la gestión de conocimiento. Así, la frase que puede resumir ambas experiencias es "Comunicación organizacional para gestionar el cambio".

- Diagnóstico y seguimiento permanente de los medios de información.
- Direccionamiento sobre el uso de los medios de información y comunicación.
- Gestión de información de acuerdo a los medios empleados.
- Mejoramiento de las redes de procesos. Mayor claridad sobre flujos de información.
- Niveles de autoridad y responsabilidad de acuerdo a las necesidades de la comunicación.
- Canalización de las necesidades de gestión de información.
- Procedimientos de comunicación interna ajustados al cumplimiento de las normas ISO, de certificación internacional.
- Apoyo y seguimiento al clima organizacional a través del fortalecimiento de competencias comunicacionales.
- Diseño de estrategias de comunicación para impulsar propósitos organizacionales.

El otro caso a destacar es el de uno de los negocios de Carvajal S.A. Carpack es la filial de Carvajal encargada de desarrollar los empaques para todos los productos de la empresa. Hace 7 años decidieron desarrollar una plataforma tecnológica única llamada Modelo Único de Operación (MUNDO), a fin de mejorar sus procesos de gestión de información relacionados con la consolidación de reportes e informes como insumo para la toma de decisiones.

Aunque la experiencia se enfoca en el campo tecnológico es destacable porque tuvo claro la tecnología por si sola no genera cambios, si no que lo hace el que las personas lo utilicen como soporte de sus actividades. Así, involucró la planeación de la comunicación en la organización como generadora de ese cambio de cultura que se requería entre los funcionarios de la empresa.

Carpack tuvo que renunciar a los sistemas de información, aplicativos, procesos y procedimientos que las personas habían generado previamente para gestionar la información, a fin de adoptar y adaptarse a una nueva plataforma. El cambio no fue sencillo, pues la empresa tuvo que transformarse en sus formas de ser y hacer para recibir el

nuevo desarrollo. La estrategia asumida para lograr este cambio consideró desde el inicio la necesidad de transformar la cultura, pues detrás de todo cambio de tecnología hay un cambio cultural que no debe desestimarse.

Los frentes que fueron atendidos para facilitar el cambio fueron:

- Revisar y ajustar la estructura y los procesos que comprende, a fin de que respondan a los requerimientos del cambio.
- Generar las competencias necesarias en las personas, capacitándolas para asumir el cambio.
- Mantener continuos procesos de comunicación y sensibilización. Esto con el propósito de contar con un proceso transparente, que involucrara e implicara a las personas, ayudando a minimizar la resistencia.
- Desarrollar e implementar el desarrollo. Este se considera sólo como una de los frentes, en el mismo nivel de importancia que todos los anteriores.

El papel de la comunicación organizacional fue fundamental. Desempeñó un labor de acompañamiento durante el cambio, procurando que las personas participaran y conocieran permanentemente los avances y el estado del proceso a través del apoyo a los encuentros de capacitación, actividades de encuentro y socialización, uso planificado de los medios de información internos, entre otros. Todos como mecanismos para mantener claridad sobre lo que estaba ocurriendo, y despejar continuamente las dudas e incertidumbres generadas ante el cambio.

Las dos experiencias expuestas representan casos de éxito donde la comunicación ha aportado estructuralmente en procesos de cambio de organizaciones que le están apostando a hacer del conocimiento un factor de competitividad. Ambas, además, sirven como punto de referencia por presentar un estado previo similar al que se encuentra en el Sistema de Investigaciones en esta materia. Así, aunque la naturaleza de dichas organizaciones difiere

de una una institución de educación superior de carácter público, se configuran como buenas prácticas que enseñan aspectos posibles de homologar en cualquier institución.

3. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Cuando se tiene un problema de investigación, además de evidenciar en términos teóricos desde dónde se está hablando, es fundamental organizar y estructurar una metodología que delimite y estructure las acciones concretas a desarrollar a fin de cumplir con los objetivos propuestos. En tal sentido, la metodología asumida para el desarrollo del proyecto será presentada en este capítulo como referente para futuros trabajos relacionados con la planeación de la comunicación en las organizaciones, exponiendo además las herramientas y métodos utilizados para sustentar su aplicación.

Como el proyecto buscó implicar a las personas de la organización, procurando que acompañaran y contribuyeran en la construcción del Plan de Comunicación, se optó por métodos fácilmente comprensibles y apropiables, que potenciaran el interés y facilitaran la participación. Se partió de la premisa que para actuar sobre la compleja realidad de una organización, se requiere de herramientas y métodos simples, apropiados y apropiables que permitan comprenderla y, sobre todo, tomar decisiones estratégicas que movilicen y jerarquicen acciones específicas sobre la base de un escenario de futuro imaginado colectivamente.

La metodología se construyó particularmente desde dos referentes teóricos que operan como ejes centrales para el desarrollo práctico del proyecto: el concepto de planeación organizacional, fundamentalmente a través de la construcción del Plan de Comunicación Organizacional expuesto por Thierry Libaert, y el de prospectiva estratégica de Michael Godet. A partir de estos planteamientos y algunas de las herramientas metodológicas que exponen, se reelaboró una metodología que permitió articular las actividades para avanzar en el cumplimiento de los objetivos. Se procuró ante todo facilitar y orientar el trabajo del

equipo de planeación conformado a partir de esta propuesta, el cual sería en palabras de Andrés Acuña, el equipo facilitador.

Este capítulo se presentará en dos secciones a través de las cuales se da a conocer el recorrido teórico-práctico del proyecto en relación con la metodología aplicada. Primero se exponen los planteamientos teóricos que contribuyeron a construir un marco de referencia, para definir y encauzar las acciones que llevaron a alcanzar el objetivo general del proyecto. En un segundo momento, se sintetiza y hace una descripción particular de los métodos y herramientas de recolección y procesamiento de datos finalmente utilizados para cumplir con cada uno de los objetivos específicos.

3.1 PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL Y PROSPECTIVA ESTRATÉGICA COMO BASES METODOLÓGICAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Responder a la pregunta cómo dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones a partir de estas metodologías, significó acercarse a una mirada donde el interés está en el proceso de construir la estrategia, más que en las decisiones que finalmente tome la organización para pasar de un escenario actual a un escenario posible y deseado. El valor que tiene para una organización la construcción de un Plan dentro de este esquema, cualquiera que sea su área o finalidad, está en la reflexión colectiva que posibilita.

Así, al pensar cómo llegar de un punto A a un punto B, B se está imaginando como un escenario posible, y al ser conscientes de ello, B empieza a existir. Es entender el futuro no como un escenario predestinado e inamovible, sino como algo que se construye a partir de lo que se imagina en el presente.

En consecuencia, el simple hecho de observar y descubrir conjuntamente que es posible vivir otro futuro a partir de una variación en las acciones presentes, hace que éste se vaya

configurando desde ya de otra manera, lo transforma, incluso si no se redacta o ejecuta un Plan.

Cuando Michael Godet y Thierry Libaert exponen sus respectivas metodologías, hay de fondo un interés fijado en las personas como núcleo donde reside el valor de las organizaciones, y donde operan los verdaderos cambios, concepto a todas luces relacionado con la idea de las organizaciones del conocimiento. Sus metodologías están proponiendo entonces que todo proceso de reorientación o afirmación que busque ser realmente efectivo, debe afianzarse en la voluntad y compromiso que logre generar en las personas, en quienes cobra sentido y significado otros factores que comprenden la cultura de la organización, como son los recursos, la implementación de tecnologías, nueva infraestructura, etc.

La afirmación no es nueva, pero es importante resaltarlo como pilar fundamental de la metodología construida para este proyecto, particularmente porque procura afianzar la apuesta que la sociedad del conocimiento le propone a las organizaciones: reconocer que si el valor está en el conocimiento, y el conocimiento en las personas, la respuesta a los retos que enfrentan reside en el factor humano. Por ello, las organizaciones que quieran mantenerse competitivas, deben enfocarse en motivar, implicar y comprometer a los actores involucrados con ellas, facilitando y apoyando su articulación desde nuevos esquemas de trabajo, y con tecnologías apropiables a partir de sus propias culturas. Godet lo expresa afirmando que "más allá de la elección de estrategia y de tecnología, cada vez resulta más evidente que el principal factor de competitividad y de excelencia es el factor humano y organizativo. A la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra" (2007. p. 60).

El Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones bien pudo construirse como un ejercicio de reflexión individual a partir de la observación y la documentación, y partiendo de su naturaleza y los retos que este tipo de organización enfrenta. Sin embargo, en coherencia con lo anteriormente planteado, se buscó involucrar personas claves que cumplen funciones de información y comunicación, en el ejercicio de observar e imaginar

cómo puede ser el futuro de la organización si ésta cuenta con una comunicación interna y externa coordinada y articulada a la estrategia institucional.

Este proceso se asumió como necesario para dar más sentido a las acciones actuales y re-significar el presente, buscando cambios en la percepción individual y colectiva, no sólo en cuanto a las actividades que realizan o pueden realizar los funcionarios desde sus cargos, sino también en su auto-reconocimiento como sujetos claves e importantes para la organización. Este trabajo se realizó con la certeza de que su desarrollo ya está generando cambios en las formas de ser y hacer del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca.

3.1.1 El Plan de Comunicación Organizacional como parte de la estrategia institucional

Planificar es concebir un futuro deseado y los medios necesarios para alcanzarlo. Así, Thierry Libaert expone que el objetivo de la planeación es trazar una línea de acción, a través de la cual se responda a cuatro preguntas que retoma de autores como A.C. Martiner, Strategies y Vuibert (2005):

- ¿Qué conviene hacer?: amenazas y oportunidades del entorno.
- ¿Qué se puede hacer?: fortalezas y debilidades de la empresa.
- ¿Qué se quiere hacer?: valores y aspiraciones de los directivos.
- ¿Qué vamos a hacer?: estrategia y plan de acción.

Es así como define plan como un conjunto de disposiciones adoptadas para ejecutar de forma articulada a la trama global de la organización, un proyecto o una idea, de largo o corto plazo, a manera de instrumento metodológico que ayuda a definir una dirección y dar un sentido a todas las acciones. Es entonces un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, valorando sus resultados a partir de indicadores cuantitativos o cualitativos previstos.

Los pasos que sugiere Thierry Libaert para la elaboración del Plan de Comunicación, son:

1. Definir los responsables de su construcción.
2. Determinar el concepto que se asume para el plan de comunicación, o marco conceptual sobre el cual se va a construir.
3. Definir la realidad actual a través de un diagnóstico o auditoría.
4. Delimitar el objetivo estratégico.
5. Construir el mensaje que se quiere comunicar.
6. Determinar el o los destinatarios.
7. Seleccionar los medios o canales a utilizar en la estrategia.
8. Determinar otros factores como recursos, conducción y plazos
9. Y finalmente implementar los procesos de seguimiento.

Por su parte, Andrés Acuña propone como metodología para planificar la integración de la comunicación a la estrategia institucional a fin de facilitar el cambio:

1. Visión de cambio: contextualizar el escenario presente, desde el cual se está planteando la necesidad de un nuevo enfoque sobre la comunicación.
2. Diagnóstico del cambio: reconocer las dificultades y habilidades con las que se cuenta en la organización para lograr el cambio. Igualmente, la disposición que existe sobre el tema en los diferentes niveles de la organización.
3. Formación del equipo: plantea la necesidad de conformar un equipo multifuncional o equipo de facilitación, encargado de liderar el cambio. Debe ser constituido por personas que conocen, entienden e identifican la necesidad de adaptación de la organización, comprometiéndose con el proceso. El comunicador social cumple una función particularmente importante aquí, en la medida en que debe coordinar acciones que aseguren que las personas se impliquen y generen voluntades alrededor del cambio.
4. Identificar audiencias y generar planes generales y detallados: identificar ampliamente a quiénes alcanzará el cambio, y adaptar y adoptar las estrategias

necesarias para avanzar en su desarrollo. Muchas veces esto requerirá de un ajuste de la estructura organizacional, a fin de que responda a los requerimientos actuales y futuros; el entrenamiento y capacitación de las personas para generar las competencias necesarias que permitan afrontar el cambio; y mantener continuos procesos de sensibilización, para adherir o recordar a las personas la nueva dirección a la que apunta la organización.

La claridad y pertinencia de estos pasos fueron un punto de partida importante para definir las acciones secuenciales asumidas para la ejecución del proyecto. En consecuencia, se ajustó y complementó con la metodología de prospectiva estratégica de Michael Godet. De este modo se eligieron los métodos y herramientas más adecuados, simples y adaptables al proyecto en referencia.

3.1.2 Prospectiva Estratégica: un método de visualización colectiva

Michael Godet define la prospectiva estratégica desagregando el concepto. Así, en términos simples, prospectiva significa anticipación, y estrategia, la toma de decisiones para prepararse para la acción y provocar cambios. Es entonces la construcción de escenarios de futuro compartidos, como base para elegir las acciones más certeras para hacerlos posible.

Crear la prospectiva de una organización es una forma útil y necesaria de representar la realidad, concibiendo una visión de futuro como lugar común para generar entendimientos y acciones conjuntas. No obstante, Godet advierte sobre las limitaciones de este proceso, al considerar que la realidad es compleja e imposible de asir en todas sus dimensiones. Es inevitable que queden por fuera elementos que inciden en su devenir, simplemente porque no todo puede expresarse, ni objetivarse. Esta idea está dentro de la misma lógica que plantean Nonaka y Takeuchi, cuando dividen el conocimiento entre lo explícito, que es lo posible de representar, y lo tácito, como aquello que escapa a cualquier forma de representación.

Ahora bien, hablar de un lugar común implica que las personas lo acepten y reconozcan como tal. Por eso la prospectiva estratégica debe ser el resultado de un trabajo tanto riguroso como participativo, en la medida en que la construcción de una imagen de futuro implica aceptar que dicha imagen no existe como algo preconcebido, sino como una idea que se construye a partir del compromiso de las personas con ella. En consecuencia, para realizar un trabajo de prospectiva se requiere de herramientas que permitan organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva y amplia sobre las apuestas y retos de futuro, de tal manera que sirva para que quienes toman las decisiones estratégicas a nivel directivo puedan evaluar ampliamente las opciones de acción que enfrentan. Cabe destacar que la prospectiva es un ejercicio colectivo, mientras la decisión estratégica es responsabilidad de quienes representan la organización a nivel directivo. La toma de las decisiones es función y responsabilidad de la dirección de la organización (Godet, 2007).

La naturaleza de esta metodología es estimular la reflexión sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de una organización, en relación con el problema de interés. Su resultado debe entenderse así como una lectura reflexiva de carácter subjetivo, que representa la interpretación de quienes participan, permitiendo identificar cómo perciben la realidad y, en consecuencia, cómo se ven en relación con la organización. Sin embargo, es una subjetividad que se reconoce, como ya se planteó, como un medio para interpretar y representar la realidad, sabiendo que no es la realidad en su totalidad. Es una representación que se soporta, fundamenta y valida en la experiencia y conocimiento de las personas que son y hacen la organización, siendo la base donde operan los cambios y transformaciones.

Esta metodología es complementaria con la de Thierry Libaert, en la medida en que ambos autores enfocan su interés en que las organizaciones coordinen acciones y articulen esfuerzos apuntando a una dirección claramente identificada, pero, sobre todo, compartida. Para ello plantean una serie de métodos, como punto de apoyo para que la organización tenga cierta claridad sobre lo que busca y se propone, y las acciones que va a implementar para lograrlo.

En relación con las herramientas, Godet expresa que para comprender lo complejo no hacen falta que sean ininteligibles y complicadas. Por el contrario, para actuar sobre la compleja realidad se requiere de herramientas y métodos que permitan abordarla, reconociendo igualmente las limitaciones que poseen. Deben, en consecuencia, tener como característica ser simples, apropiadas para el problema a abordar y apropiables, lo que implica que sean fácilmente comprensibles y manejables por las personas con quienes se desarrolla el trabajo. Deben evitar el distanciamiento, propiciar la participación, pero ser igualmente rigurosas. Finalmente, las herramientas son un medio y no un fin en sí mismo.

Godet expone como forma de realizar el ejercicio de prospectiva estratégica, adelantar una serie de talleres participativos, divididos en dos grandes momentos: los talleres de prospectiva, y los talleres de estrategia. Las etapas que busca abarcar se agrupan básicamente en:

Talleres de prospectiva:

a) Identificar las variables clave (carencias o áreas problemáticas a abordar).
b) Plantear las preguntas para el futuro que generan las variables claves, a manera de hipótesis.
c) Reducir la incertidumbre sobre ellas, despejando los escenarios del entorno más probables.

Talleres de estrategia:

d) Entrar en el proceso de toma de decisiones. Para este último paso no existe un método particular, pues depende de la forma como los directivos tengan estructurado dicho proceso.

Para las primeras tres etapas, las cuales integran los talleres de prospectiva, existen unas herramientas y métodos específicos que permiten orientar su desarrollo de manera simple pero rigurosa, fomentando ante todo la participación. La selección de unas y otras como

recorrido metodológico, según lo señala Godet, depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se pretendan alcanzar.*

Finalmente, propone que antes de iniciar este ejercicio se tome el tiempo necesario para reflexionar sobre el problema objeto de estudio, la manera en que se entiende y la forma en que se pueden buscar las respuestas y ponerlas en marcha. Un problema bien expuesto está medio resuelto. Así, para elegir los métodos a utilizar, se debe considerar la naturaleza del problema identificado, pero también el tiempo y los medios de los que dispone el grupo de reflexión que asumirá el ejercicio.

En el caso de las necesidades del proyecto en cuestión, y el tiempo del que se disponía, se retomó puntualmente el método de análisis estructural y el método de escenarios probables, asumiendo las etapas expuestas como estructura general de las actividades desarrolladas con el equipo de planeación. Posteriormente se profundizará sobre ello.

3.2 HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS APLICADAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Una vez realizado este recorrido teórico, se propone su adaptación y reelaboración a partir de la definición de una serie de actividades para abordar cada uno de los objetivos específicos. Así, la construcción de la metodología se apoyó en las fases planteadas por Thierry Libaert para la construcción del Plan de Comunicación, complementándolas con el esquema planteado por Andrés Acuña, y recurriendo a algunas de las herramientas y métodos expuestos por Michael Godet sobre prospectiva estratégica, como elementos útiles para identificar y jerarquizar los principales retos de futuro del Sistema de Investigaciones en el tema de la información y las comunicaciones.

---

*Para profundizar sobre el tema, revisar bibliografía relacionada, o ingresar al sitio web del Laboratorio de Investigación en Prospectiva Estratégica y Organización – LIPSOR:
http://www.cnam.fr/lipsor/spa/presentacion.php

Los objetivos específicos, y las actividades correspondientes definidas para avanzar en cada uno de ellos, se constituyeron en la guía metodológica para el desarrollo de este proyecto, así:

Tabla 2: Guía metodológica por objetivos

OBJETIVO GENERAL: Construir el plan de comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, como instrumento metodológico para articular y dar coherencia a las actividades de comunicación de esta organización.	
Objetivos específicos	**Actividades**
Facilitar la integración y coordinar el desempeño de un equipo de planeación que asuma la responsabilidad de dinamizar los procesos relacionados con la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones.	Convocar a los funcionarios identificados como claves para el proceso.
	Definir el sentido que tiene para el equipo conformado, dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones.
Identificar conjuntamente las dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación e información.	Socializar el resultado del diagnóstico de las dinámicas de información del Sistema de Investigaciones.
	Identificar las principales dificultades que el Sistema de Investigaciones deberá atender, para dar solución a sus necesidades de información y comunicación.
Determinar los retos y la visión de futuro que se recomienda al Sistema de Investigaciones en relación con la comunicación.	Definir, a manera de hipótesis de solución, las apuestas o retos que el escenario presente encontrado plantea para el futuro.
	Determinar los escenarios de futuro probables, a partir de analizar la posibilidad de ocurrencia de las hipótesis.
	Elegir el escenario de futuro recomendado para el Sistema de Investigaciones, expresado a manera de visión del Plan de Comunicación.
Diseñar la propuesta Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012 para el Consejo de Investigaciones, como recomendación para la toma de decisiones en torno a los procesos de información y comunicación de la organización.	Plantear algunas estrategias y acciones que el Sistema de Investigaciones debe asumir para avanzar hacia la visión construida.
	Socializar la propuesta con el Vicerrector de Investigaciones, como proceso de retro-alimentación.
	Redactar el documento Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012.

3.2.1 Objetivo 1: Facilitar la integración y coordinar el desempeño de un equipo de planeación que asuma la responsabilidad de dinamizar los procesos para la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones

Así, la construcción del Plan de Comunicación se planteó como un ejercicio de reflexión colectiva, que implicaba la participación, compromiso y cooperación de personas a nivel operativo, administrativo, directivo y académico. El desafío principal estaba en implicar y comprometer a las personas de la organización en su desarrollo, pues su interés es lo que impulsa o frena cualquier proceso, incluyendo toda gestión que pretenda crear y compartir el conocimiento. Pero ¿en qué términos se planteó y dio dicha participación?

Para propiciar la participación hace falta determinar cómo se dará y a quiénes va a involucrar. En el caso particular se tuvo que tener en cuenta que el desarrollo y aceptación de un plan, siempre se verá condicionado al número de personas implicadas y a sus expectativas. Cuando se involucra a demasiados se corre el riesgo de no alcanzar consensos fácilmente y dilatar en exceso la toma de decisiones porque, por lo general, cada quien representa y defiende sus preocupaciones cotidianas. Por ello Libaert expone que aunque es importante realizar una consulta amplia, antes o cuando esté por terminarse un plan, ésta debe tener clara su naturaleza: no implica que cada participante va a encontrar sus aportes entre los ejes prioritarios adoptados finalmente. Lo contrario genera el riesgo de enredar la construcción del plan en discusiones sobre particularidades. Al tiempo, sugiere que el trabajo sea desarrollado por un grupo de personas idóneas y representativas que contribuyan a agilizar el proceso, donde exista un responsable que haya sido designado claramente para realizar esta labor (2005, pp. 70 - 74).

Se encuentra una posición similar en Godet, quien llama la atención sobre la necesidad de organizar la participación en los talleres de prospectiva según la información que se desee recavar, y afirmando que la elección de la estrategia debe quedar restringida a los directivos, quienes son los que finalmente toman las decisiones.

Equipo operativo de planeación Sistema de Investigaciones: La construcción del Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones se delegó a un equipo que, de manera representativa, reunió funcionarios clave por las responsabilidades asumidas en su cargo, o su injerencia en actividades de información y comunicación. Así, una de las funciones de la pasantía fue su dinamización y coordinación en compañía de la asistente del Vicerrector de Investigaciones. Como ya se mencionó, éste puede asumirse como el equipo facilitador del cual habla Acuña, donde el comunicador cumple las veces de dinamizador del cambio.

Igualmente se realizó una consulta o diagnóstico con una muestra amplia de investigadores adscritos al Sistema de Investigaciones, siendo un material importante que permitió reconocer la percepción general sobre el tema. Este particular se retomará más adelante.

3.2.1.1 Convocatoria a los funcionarios clave para la construcción del Plan de Comunicación

Los funcionarios fueron seleccionados en reunión con el Vicerrector de Investigaciones, asegurando con ello un respaldo institucional a través de la asignación de tiempo, y del consentimiento para ser asumidos como representantes del Sistema de Investigaciones.

Para dicha selección se tuvo en cuenta como criterios: que la persona desempeñara funciones relacionadas con actividades relevantes y claves de información y comunicación dentro del Sistema de Investigaciones; que tuvieran claro el panorama estratégico general de la organización, por encima de sus requerimientos o expectativas personales; el grado de compromiso e implicación con el tema; y una sólida credibilidad jerárquica o funcional dentro del Sistema de Investigaciones.

Con esto se buscó conformar un equipo que representara un respaldo para el proyecto, justificara plenamente su construcción y generara una imagen confiable ante los demás componentes del Sistema. Sin embargo, esto no significa que el plan sea de quienes participaron en su elaboración, pues debe asumirse como una dinámica de la organización, dado el impacto que tendrá sobre todos sus componentes.

El equipo operativo de planeación, contó así con la participación de:

- Jefe División Administrativa
- Asistente del Vicerrector de Investigaciones
- Funcionario de la Oficina de Apoyo al Investigador
- Ingeniero a cargo de la administración del Sistema de Información
- Pasante de Comunicación Social
- Investigador, quien además se desempeñó anteriormente como Jefe de la División Administrativa, y participó en el equipo como asesor externo en el tema de prospectiva estratégica.

El equipo se conformó como una instancia de planeación, cuya labor es generar una serie de recomendaciones que deberán ser analizada Consejo de Investigaciones, y demás directivos relacionados con el funcionamiento del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, a fin de tomar las decisiones estratégicas a que haya lugar. Así, se plantea como un ejercicio prospectivo que queda a la espera de alcanzar la instancia de estrategia.

¿Cómo operó el equipo operativo de planeación? La primera actividad, previa a la construcción del Plan de Comunicación, consistió en convocar a los funcionarios y discutir con colectivamente qué se esperaba de este trabajo, cuáles serían las responsabilidades asumidas, el tiempo y la dinámica en general, socializando y discutiendo la metodología, donde se tuvieron en cuenta las inquietudes y expectativas de cada uno de los participantes.[*]

* El equipo puede considerarse incluso como una CoP, en la medida en que se reunieron unos actores a

La dinámica de trabajo del equipo de planeación se centró en la realización de encuentros semanales de 2 a 4 horas, en las cuales se fueron desarrollando las actividades propuestas para la construcción del Plan de Comunicación. Para cada sesión se construyó una minuta o acta de seguimiento, con lo cual se buscó ver el avance en las actividades, y tener un registro de los acuerdos alcanzados y tareas por realizar.

Antes de cada reunión, en compañía de la asistente del Vicerrector de Investigaciones, se revisaba el acta anterior, enviando copia a todos los integrantes del equipo, y se establecía un orden del día o las actividades a desarrollar durante el siguiente encuentro (Ver Anexo B).

Vicerrectoría de Investigaciones
Universidad del Cauca
MESA DE COMUNICACIONES
Acta No. __

Equipo operativo construcción del plan de comunicación

Tema					
Fecha / Horas		**Inicio**		**Final**	

Participantes	**Presente**

Puntos Tratados

Acuerdos

Tareas por Realizar	**Fecha Tope**	**Responsable**

Próxima Reunión		
Fecha:	Hora:	Lugar:

Figura 4: Formato de acta de seguimiento*

discutir y reflexionar alrededor de una información y conocimiento previos, en el contexto de un problema identificado en la organización.

* Fuente: Adaptación de Minuta. Guía para el desarrollo de Sitios Web – Gobierno de Chile. Guía Web 1.0. http://www.guiaweb.gob.cl/guia/capitulos/uno/instrumentos.htm#t02reuniones

Resultado: Constitución de un equipo interesado en impulsar acciones para mejorar los procesos de información y comunicación en el Sistema de Investigaciones. Constituyen así un capital social importante para generar y desarrollar iniciativas en torno al tema.

Alcances: Aunque el proyecto inicialmente se presentó como una iniciativa externa, rápidamente fue apropiado y respaldado por la Vicerrectoría de Investigaciones, quien se involucró plenamente con su desarrollo, no sólo en un nivel directivo, si no encontrando como base el compromiso e interés de todos los funcionarios que la componen. Así, el proyecto llegó a orientar un interés existente, permitiendo abrir un espacio para que un grupo de personas comprometidas con el tema se organizaran y empezaran a trabajar en torno a este objetivo común.

Limitaciones: Por las dificultades con la contratación de personal para el Sistema de Investigaciones, no se pudo contar en el equipo con el ingeniero que se encargaba del desarrollo del actual sistema de información. Con esta persona se venía adelantando un proceso hoy estancado. Sus aportes hubieran sido igualmente importantes para el trabajo.

3.2.1.2 Definición del sentido que tiene para el equipo conformado, dinamizar la construcción del Plan de Comunicación

Thierry Libaert expresa que el alcance de un Plan de Comunicación dentro de una organización, depende de la forma como ésta comprenda y asuma la comunicación misma. Así, el primer paso es reconocer desde qué lugar se está hablando, si prevalece un concepto instrumental, donde se la entiende desde una visión limitada y de corto alcance, como una técnica de transmisión unidireccional y jerárquica; o, si se entiende la comunicación en términos de relaciones, intercambios de opiniones y participación. Encontrar el segundo concepto es tener la base para lograr planes operacionales y estratégicos que aporten efectivamente a avanzar en la estrategia de la organización. Lo contrario es moverse en un terreno limitado y pragmático que difícilmente se dispondrá a involucrar su idea de comunicación, como factor estratégico y transversal para el desarrollo de la organización.

¿Cómo se definió el concepto de comunicación, y el sentido que tiene la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones? Para encontrar la forma en que el Sistema de Investigaciones define la comunicación y, en consecuencia, el sentido que puede tener para esta organización la construcción de un Plan de Comunicación, se recurrió a dos herramientas:

a) Revisión bibliográfica de documentos rectores del Sistema de Investigaciones.
b) Grupo de discusión con el equipo operativo de planeación.

a) Revisión bibliográfica de documentos rectores del Sistema de Investigaciones: A fin de tener claridad sobre cómo se puede integrar el Plan de Comunicación al desarrollo de la estrategia institucional, se realizó una revisión de la documentación que ha regido y orientado las acciones del Sistema de Investigaciones, desde la construcción de su Plan Estratégico en el año 2003. Con ello se pretendió identificar el lugar que se ha dado hasta ahora a la comunicación en la organización.

¿Cómo se aplicó y con qué fin? La revisión bibliográfica se centró en indagar la forma como hace o no presencia la comunicación dentro de la estrategia institucional. En consecuencia, partió del Plan Prospectivo 2012 de la Universidad del Cauca, construido en el año 2002 y el Plan Estratégico del Sistema de Investigaciones que derivó de éste, como documentos centrales que rigen y dan sentido a todas las actividades y acciones de esta organización. Igualmente, se revisaron los planes de acción e informes de gestión de los últimos 5 años, como documentos operativos que permitieron tener una idea más clara sobre el lugar de la información y la comunicación en la planeación estratégica.

A partir de dicha revisión se generó un documento resumen que fue enviado a los integrantes del equipo operativo de planeación, como insumo para generar la discusión alrededor del tema.

Resultado: Documento que recoge aspectos relacionados con la comunicación en el Plan Estratégico del Sistema de Investigaciones, el Plan Prospectivo 2012, y los Planes de Acción de los últimos 5 años. Se anexa en este documento, a manera de capítulo I, titulado: "La comunicación como actividad en el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca: Una contextualización preliminar".

Como principal conclusión de esta revisión se encuentra que aunque en la estrategia institucional está implícita la necesidad de soportar cada política con procesos de comunicación e información transversales, que propicien el escenario adecuado para la coordinación de acciones, la visibilidad y proyección externa y la generación de un ambiente de transparencia institucional que incentive el compromiso y apoyo interno y externo hacia sus actividades, ni la Universidad del Cauca, ni el Sistema de Investigaciones, han logrado articular la comunicación como un factor fundamental de apoyo. Aún falta asumir con mayor decisión las comunicaciones desde la planeación estratégica anual, con acciones involucradas y coordinadas explícitamente con la política institucional; y desde lo presupuestal, reconociendo que es una inversión necesaria que requiere de personas idóneas y profesionales que dinamicen procesos al interior y exterior de la institución, y de recursos suficientes y estables que permita ejecutar dichos procesos y mantenerlos.

Alcances: Esta actividad permitió tener claridad sobre el sentido de la comunicación dentro de la estrategia institucional relacionada con el Sistema de Investigaciones como punto de partida para incentivar la discusión al interior del equipo. Se observó que aunque la comunicación está presente de manera implícita, no se le ha reconocido, ni dado un lugar preponderante en las acciones del Sistema de Investigaciones. Complementando esto, al generar el documento se construyó una memoria institucional sobre este aspecto, convirtiéndose en un insumo potencialmente importante para la organización.

Limitaciones: Aunque el Sistema de Investigaciones se distingue por tener una buena documentación de su gestión, los planes de acción e informes de gestión no evidencian de manera explícita o no recogen en ellos, todas las experiencias de información y

comunicación, siendo los documentos un insumo insuficiente para conocer tanto las experiencias, como las percepciones y comprensiones alrededor de la comunicación en el Sistema de Investigaciones. No existe documentación sobre cómo operan u operaron algunas actividades como: publicación Boletín VRI, programa radial La Brújula, funcionamiento del Portal VRI a partir de su re-estructuración.

Esta limitación refuerza la idea de que no ha habido una persona, o grupo de personas, que introduzca la comunicación en la planeación institucional de manera permanente, dándole un lugar concreto y visible.

b) Grupo de discusión con el equipo operativo de planeación: A partir de la revisión bibliográfica realizada, se buscó plantear la discusión con el equipo de planeación.

¿Cómo se realizó y con qué fin? El primer encuentro del equipo operativo de planeación, efectuado el 1 de febrero de 2008, fue el espacio para iniciar la discusión alrededor de la relación de la comunicación con el desarrollo del Sistema de Investigaciones. Así, cada integrante del equipo expresó la forma en que ve dicha relación, desde su experiencia y conocimiento.

Se compartió el documento resumen elaborado a partir de la revisión bibliográfica, como marco para analizar el escenario presente en el siguiente encuentro. El resultado se construyó en la medida en que avanzaron las primeras sesiones de trabajo, hasta llegar a consensos sobre el rol que debe tener la comunicación dentro del Sistema de Investigaciones a partir del que ha tenido, y la necesidad de planear su desarrollo dentro de la estrategia institucional.

Resultado: Se determinó en consenso que la labor a desarrollar era discutir, analizar y pensar la planeación de las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, en relación con la estrategia institucional.

El punto de partida fue el reconocimiento de la importancia de la comunicación no sólo como un área para dar visibilidad y proyección externa a la investigación, sino como un factor fundamental para fortalecer el ser y hacer del Sistema de Investigaciones al interior de la Universidad del Cauca. Es la comunicación como soporte transversal de la organización.

Así, se llegó a un acuerdo conjunto sobre el objetivo del trabajo a realizar. En consecuencia. Se determina que la construcción del Plan de Comunicación debe apuntar a articular y dar coherencia a las actividades de información y comunicación, a fin de integrarlas plenamente a la estrategia del Sistema de Investigaciones, superando una visión meramente instrumental o funcional. Busca trazar una línea de acción donde se establezcan los medios necesarios para lograr un escenario deseable, buscando que todos en la organización dirijan sus esfuerzos de manera coordinada hacia la misma dirección.

La construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, se desarrolló así a partir de una profunda relación con el Plan Estratégico Institucional, enmarcado en el Plan Prospectivo al 2012, documento que contiene y representa la dirección y el sentido de todas las acciones de la organización, abarcando objetivos más amplios y conjugando un mayor número de parámetros que el Plan de Comunicación.

Alcances: El equipo operativo de planeación clarificó su percepción alrededor de la comunicación, reconociendo que aunque ha sido pensada como un factor determinante para el Sistema de Investigaciones, aún no ha tenido un desarrollo pertinente y oportuno ligado a la estrategia institucional. Se puntualiza en que las acciones hasta ahora emprendidas, no han estado coordinadas, ni articuladas entre sí, y que no se ha contado con personas idóneas que ayuden a construir una visión más amplia de la comunicación, superando una idea meramente funcional e instrumental.

Limitaciones: La principal limitación radica justamente en los perfiles académicos de las personas que conforman el equipo operativo de planeación. Aunque se presenta una actitud abierta al tema de la comunicación, hubo un reconocimiento general sobre la no presencia de personas con un perfil idóneo para organizar e integrar la comunicación como eje fundamental en el Sistema de Investigaciones.

Adicionalmente, no fue posible asegurar la lectura previa del documento por parte de los integrantes del equipo operativo de planeación. Las conclusiones fueron expuestas a manera de argumento de soporte, o consideraciones a tener en cuenta, según fue necesario durante la actividad y discusiones posteriores.

3.2.2 Objetivo 2: Identificar conjuntamente las dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación e información

El enfoque dado a este objetivo estuvo en identificar las principales dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación e información. Para lograrlo, fue necesario llegar a un acuerdo sobre cuál es el presente que se tiene, para, a partir de él, plantear cuál es el futuro que se quiere.

De este modo, como insumos para construir una idea colectiva del escenario actual, se contó básicamente con: el diagnóstico realizado en el año 2007 sobre las dinámicas de información del Sistema de Investigaciones; y la experiencia y conocimiento de los integrantes del equipo operativo de planeación sobre el funcionamiento del Sistema de Investigaciones, donde se incluye la discusión generada a partir de lo encontrado en los documentos rectores del Sistema de Investigaciones.

Así, para cumplir con este objetivo se realizaron como actividades:

a) Socializar el resultado del diagnóstico de las dinámicas de información del Sistema de Investigaciones.

b) Identificar las principales dificultades que el Sistema de Investigaciones deberá atender, para dar solución a sus necesidades de información y comunicación. Esta actividad incluyó:

- Generar el listado de variables que representa las dificultades o carencias del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación.
- Describir la relación de dependencia y motricidad entre ellas.
- Identificar las variables clave, a manera de objetivos principales a abordar.

3.2.2.1 Socialización del diagnóstico dinámicas de información del Sistema de Investigaciones

La presentación del diagnóstico sobre las dinámicas de intercambio de información entre los componentes del Sistema de Investigaciones, buscó exponer un primer panorama general que sirviera como punto de partida para abrir la discusión sobre cuál es el escenario actual del Sistema de Investigaciones en el ámbito de la información y la comunicación.

Es importante considerar que este diagnóstico se diseñó y desarrolló en el marco de otro objetivo relacionado con la elaboración de una propuesta de gestión de información centrada en el Portal Web de la organización. Por este motivo su resultados se enfocan en el intercambio de información, dejando por fuera otros aspectos importantes de la comunicación en una organización.

¿Cómo se realizó el diagnóstico y con qué fin? Para realizar el diagnóstico con los investigadores se utilizaron dos herramientas de recolección de información:

> ***Casos de estudio:*** se eligió en compañía de funcionarios de la VRI un total de 7 casos. Cada uno representa una experiencia diferente en gestión de investigación, ya sea por el campo de conocimiento en el que está inscrito, por el tiempo que llevan investigando o por su experticia sobre el tema.

Los casos fueron abordados a través de documentación sobre cada uno y entrevistas abiertas.

A través de los casos de estudio se buscó determinar:

a) Dependencias clave para el intercambio de información, y respectivas dificultades para el acceso o entrega de información.
b) Información de interés para los investigadores.
c) Medios utilizados por los investigadores para informarse e informar.
d) Percepción y expectativas sobre el Portal Web, y otros medios de información de la VRI.

Encuesta: se realizó con una muestra aleatoria de 46 investigadores. Para diligenciarla se tuvo en cuenta el número de grupos de investigación registrados de cada Facultad en el Sistema de Investigaciones, a fin de hacer coincidir la muestra de encuestados en cada una según esta participación porcentual.

La encuesta fue realizada para apoyar y complementar el punto b y d de los casos de estudio. Buscando así:

e) Identificar la información de interés para los investigadores.
f) Conocer la percepción sobre medios de información VRI, particularmente el Portal Web.

Adicionalmente se realizaron entrevistas abiertas a algunos funcionarios de la VRI a fin de contrastar las dos percepciones. Se entrevistó a los funcionarios que representan las dependencias identificadas por los investigadores como las más frecuentadas para entregar o buscar información de su interés: División Administrativa (jefe de la División y asistente); Oficina de Apoyo al Investigador; Consejo de investigaciones; Secretaría.

Para presentar los hallazgos del diagnóstico se plantearon como categorías los puntos señalados para los casos de estudio.

Resultado: Documento "Informe diagnóstico sobre las dinámicas de información del Sistema de Investigaciones" (Ver anexo A). Dicho documento, socializa como resultado del diagnóstico:

- La información de interés para los investigadores.
- Los medios utilizados por los investigadores para informarse e informar.
- La percepción sobre medios de información de la Vicerrectoría de Investigaciones: Portal Web, boletín electrónico, programa de radio La Brújula.
- Las dependencias con las que los investigadores intercambian más información, enfatizando en los medios utilizados para tal fin la información que se intercambia, los formatos utilizados, y las dificultades comunes que se presentan.

Posteriormente se discutieron las conclusiones generales planteadas como resultado del diagnóstico, siendo presentadas como aspectos problemáticos del Sistema de Investigaciones en el intercambio de información. Estos son:

- Falta claridad y conocimiento sobre procesos y trámites administrativos del Sistema de Investigaciones.
- No hay una adecuada documentación sobre trámites y servicios que funcione como instructivos completos y confiables para los investigadores y funcionarios.
- No se reconoce el sistema de información como herramienta de apoyo a la gestión de la investigación. No está totalmente implementado, no es clara su función.
- Falta mejorar las capacidades de los funcionarios para responder a las necesidades de información en torno a la gestión de la investigación.
- Se carece de iniciativas para contribuir a fortalecer las capacidades y aprendizaje de los investigadores en torno a la gestión de sus actividades de investigación.

- Las condiciones de contratación no son las más adecuadas para fortalecer el aprendizaje organizacional y asegurar la continuidad de procesos al interior de la VRI.
- Se carece de mecanismos de comunicación interna que permita a los investigadores y funcionarios resolver inquietudes de manera satisfactoria y oportuna, y estar enterados de las actividades y decisiones que involucran al Sistema de Investigaciones.
- No hay responsabilidades claras en el proceso de generar y difundir información clave para el Sistema de Investigaciones.
- No hay procedimientos claros relacionados con la gestión de información de interés para el desarrollo de la investigación (criterios para búsqueda, selección y publicación de información).
- La información entregada por los grupos de investigación a través del sistema de información no es de fácil acceso para investigadores, ni para personas externas al Sistema de Investigaciones.
- No hay un liderazgo en la difusión y divulgación de procesos y resultados de los grupos de investigación, afectando su proyección y visibilidad.
- No se están aprovechando ni potenciando los medios y canales de información de los que dispone la VRI, ni los de la Universidad del Cauca.

Aunque se determina que es un buen sustento para iniciar la definición de las variables, los miembros del equipo consideran que el resultado es "lapidario", en cuanto desconoce algunas acciones que se han realizado en relación con la información y la comunicación.

Este escenario permite identificar que en algunos casos las percepciones encontradas entre los usuarios o clientes de una organización, no coinciden con los directivos y operarios de la misma, siendo importante reconocer lo que se está comunicando para identificar si coincide o no con lo que la organización se ha planteado.

Alcances: La socialización de los resultados del diagnóstico permitió contar con un punto de partida para definir posteriormente los aspectos claves a considerar. Sus hallazgos confirmaron percepciones del equipo sobre dificultades y carencias que tiene actualmente el Sistema de Investigaciones para contar con flujos de información continuos, pertinentes y oportunos.

Limitaciones: El diagnóstico se quedó corto en exponer algunos temas, particularmente relacionados con la cultura organizacional.

3.2.2.2 Identificación de las principales dificultades a abordar

Para procesar la información recogida a partir de los resultados del diagnóstico, la revisión documental, y con el soporte de la experiencia y conocimiento de los miembros del equipo, se recurrió al método de análisis estructural planteado por Michael Godet. Ésta es una herramienta que procura organizar y estructurar todos los elementos susceptibles de ser analizados dentro del tema de interés, para comprender su escenario actual. Su desarrollo abarca tres fases:

a) Listado de las variables: Consiste en enumerar de forma exhaustiva el conjunto de elementos internos y externos que caracterizan el sistema estudiado y su entorno.
b) Descripción de relaciones entre variables: plantea el ejercicio de analizar la influencia y dependencia de cada variable en relación con las demás, ayudando con ello a describir el sistema de relaciones existente.
c) Identificación de variables clave: a partir de lo anterior, se pueden identificar y definir las variables sobre las que se debe actuar para representar cambios sustantivos en la organización.

a) Listado de las variables: Para construir el listado de variables, se partió de los aspectos problemáticos presentados como resultado del diagnóstico. Esta información se complementó con las conclusiones generadas a partir de la revisión de documentos

institucionales, y la experiencia y conocimiento de los miembros del equipo operativo de planeación. De esta forma se redactó, ajustó y discutió abiertamente un listado de elementos de análisis, hasta llegar a definir cuáles de ellos conforman la lista que representan las carencias y dificultades del Sistema de Investigaciones. Este proceso es denominado por Francisco Mojica como “tempestad de ideas” (1991).[*]

Godet plantea que en esta fase es fundamental que los participantes tengan claridad sobre cada una de las variables que se construyen, pues desde su definición y entendimiento común se realiza el análisis posterior. Por ello se recomienda trazar las evoluciones de cada una, identificar lo que ha dado origen a esta evolución, caracterizar su situación actual y descubrir, en la medida de lo posible, las tendencias o rupturas futuras. El listado, permite así contar con una base de temas necesarios para toda la reflexión prospectiva.

Resultado: En relación con el Sistema de Investigaciones se agruparon las dificultades y carencias encontradas en relación con la información y la comunicación interna y externa, en las siguientes variables:

1. Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación (FREP)
1. Falta generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre procesos administrativos (ASP)
2. Medios y canales internos frágiles (MCIF)
3. Falta recursos para fortalecer el aprendizaje organizacional (FRAO)
4. Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de información y comunicación (CC)
5. Se carece de un protocolo de procedimientos para las actividades de información y comunicación (CPP)

* Francisco Mojica Sastoque es el teórico colombiano al que se reconoce mayor trayectoria y experiencia en torno al tema de prospectiva estratégica. Sus planteamientos se basan en los desarrollos que sobre esta materia ha adelantado Godet en compañía de J. Duperrin.

6. Se carece de un protocolo de gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones (CPC)
7. Falta termina de desarrollar e integrar el sistema de información al funcionamiento del Sistema de Investigaciones (TISI)
8. Medios para comunicar hacia el entorno, frágiles (MEF)
9. Escasa articulación con medios externos (EAME)
10. Se carece de un equipo idóneo y especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I)

Alcances: Realizar esta fase permitió al equipo pararse en un solo escenario, construido desde la discusión y los argumentos. De este modo se matizaron las carencias encontradas a través del diagnóstico, identificando sus causas, agrupándolas, o re-escribiéndolas a fin de posibilitar un mejor entendimiento de las mismas. Un trabajo que significó reconocer plenamente que la comunicación no ha tenido un lugar pro-activo dentro del Sistema de Investigaciones, pese al reconocimiento de su importancia dentro de la organización.

Llegar a un acuerdo sobre las variables problemáticas del Sistema de Investigaciones relacionadas con las actividades de información y comunicación, fue uno de los pasos fundamentales en la construcción del Plan de Comunicación, en la medida en que es el punto de partida para determinar los objetivos que se determinan como prioritarios en el mediano y largo plazo. Con ello no sólo se expresan los escenarios de futuro deseables, sino que además se hace posible tener claridad sobre los métodos que pueden acompañarlos para canalizar la acción.

Limitaciones: la principal dificultad se encontró en el no conocimiento completo sobre las experiencias que han existido en el campo de la información y la comunicación dentro del Sistema de Investigaciones. Esto, sin embargo, confirma que no ha existido suficiente documentación sobre acciones que, al día de hoy, servirían como insumo importante para avanzar en la reactivación o fortalecimiento de algunas actividades precedentes.

b) Descripción de relaciones entre las variables: A través de esta fase se busca relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de influencias directas (MID), como un proceso de reflexión sistemática y exhaustiva. Debe ser efectuado por parte de las personas que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición.

De esta manera, los elementos son analizados conformando un sistema donde cada uno se estudia en relación con los demás de manera inter-dependiente. Así, es posible definir cómo cada uno influye sobre otros, a fin de determinar posteriormente cuáles variables son las que hacen mover de manera más decisiva todo el sistema (Mojica, 1991).

Así para cada pareja de variables se plantean las siguientes preguntas: ¿existe una influencia directa entre la variable A y la variable B? si no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si la relación de influencia directa es: débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P). Así, se obtiene una matriz de la siguiente forma:

	A	B	C	D
A	0	3	2	1
B	2	0	1	2
C	1	2	0	4
D	3	2	3	0

Figura 5: Ejemplo Matriz de Influencias Directas (MID)

Este procedimiento de interrogación hace posible ordenar y clarificar ideas en torno a cada una de las variables, pues permite re-definir y completar la comprensión de cada una y, en consecuencia, afinar el análisis. La discusión colectiva que se genera para llenar la matriz genera un espacio para alcanzar acuerdos sobre cómo se entiende cada una de las dificultades, expresadas a manera de variables, y cómo se conectan entre sí.

La Matriz de Influencias Directas (MID), describe entonces las relaciones entre las variables que definen el sistema, evidenciando la dependencia existente entre ellas a partir de los valores asignados por el equipo.

Resultado: El equipo operativo de planeación de la Vicerrectoría de Investigaciones, relacionó las 11 variables identificadas a través de la siguiente Matriz de Influencias Directas (MID).

	1 : FREP	2 : ASP	3 : MCIF	4 : FRAO	5 : CC	6 : CPP	7 : CPC	8 : TISI	9 : MEF	10 : EAME	11 : CEE-CPCT+I
1 : FREP	0	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2 : ASP	1	0	2	1	1	3	3	3	2	3	1
3 : MCIF	2	3	0	1	0	2	2	1	3	3	1
4 : FRAO	3	2	2	0	2	3	3	2	2	2	2
5 : CC	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
6 : CPP	2	3	2	2	1	0	3	3	2	3	1
7 : CPC	1	2	3	1	0	2	0	2	3	2	1
8 : TISI	3	3	3	3	1	3	3	0	2	2	1
9 : MEF	2	1	1	2	0	1	2	2	0	3	2
10 : EAME	3	1	1	3	2	2	3	3	3	0	2
11 : CEE-CPCT+I	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	0

Figura 6: Matriz de Influencias Directas*

Una vez terminó la discusión en torno a la relación de influencia entre las variables, asignando un valor de dependencia a cada casilla, el equipo operativo de planeación pudo llegar a un acuerdo y puntualizar la definición de cada una. Para conocer la descripción detallada de cada una de las variables, ver Anexo B.

Alcances: Diligenciar la Matriz de Influencia Directa (MID), es contar con un método para construir respuestas y alcanzar acuerdos en un espacio de discusión colectivo. Así, no sólo se logró mayor claridad y se afinaron los entendimientos alrededor de los elementos de análisis dispuestos, sino que se amplió la comprensión sobre el escenario actual que el Sistema de Investigaciones tiene en materia de información y comunicación.

Limitaciones: La dificultad principal estuvo en discutir alrededor de variables que aunque se sabe están presente como carencias del Sistema de Investigaciones, no se tenía claridad

*Fuente: resultado arrojado por el software MICMAC de Lipsor (Laboratorio de Investigación en Prospectiva, Estrategia y Organización), en el ejercicio realizado con el equipo operativo de planeación.

sobre lo que significan o implican, como son: la gestión de contenidos, protocolos específicos de información y comunicación, o entender la comunicación de CT+I como un especialidad que debe alcanzarse, para divulgar-proyectar la investigación.

c) Identificación de las variables clave con el Micmac: Una vez fueron claramente establecidas las relaciones de influencia entre las variables, y se consolidó su definición, se procedió a identificar las que son clave, es decir, aquellas que tienen una alta influencia sobre otras y, por tanto, al actuar sobre ellas, evoluciona todo el sistema. Para facilitar la realización de esta fase del análisis estructural se recurrió a la herramienta MICMAC o Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, utilizando un software que Lipsor ha desarrollado para adelantar este tipo de análisis.[*] Este software permite cruzar los valores dados a las variables en la Matriz de Influencia Directa (MID), ubicándolas sobre un plano cartesiano. Se obtiene así un plano con cuatro zonas, donde cada una representa unas características particulares para las variables que se ubican en ellas.

---

* Ésta fue desarrollada en el CEA entre 1972 y 1974 por Michael Godet en colaboración con J.C. Duperrin. (Godet, 2007)

DEPENDENCIA

INFLUENCIA O MOTRICIDAD	Baja	Media Alta
Alta	**ZONA DE PODER:** variables estratégicas o condicionantes, de alta y media motricidad, y baja y mediana dependencia. Poseen una gran influencia sobre las restantes, con la característica de no estar casi subordinadas a ellas. Son las variables sobre las que se deben adoptar acciones directas e inmediatas.	**ZONA DE CONFLICTO:** variables altamente motrices, influyen visiblemente sobre otras, pero a la vez están subordinadas a ellas. Por este motivo se les llama variables gobernables. Sobre éstas se deben diseñar estrategias para solucionar problemas del sistema, las cuales deben estar relacionadas con las estrategias construidas para las variables condicionantes.
Media **Baja**	**ZONA DE VARIABLES AUTÓNOMAS:** variables de baja motricidad y baja dependencia, por tanto no desempeñan un papel significativo dentro del sistema. No obstante, deben ser tenidas en cuenta para analizar el cambio de sus tendencias.	**ZONA DE SALIDA:** variables de baja y media motricidad, y alta y media dependencia. Son variables objeto que resultan o son consecuencia de la influencia de las variables ubicadas en los cuadrantes superiores, por tanto, se deben ver positivamente afectadas por las acciones y estrategias trazadas sobre las variables condicionantes y gobernables.

Figura 7: Explicación de zonas identificables en un plano de motricidad y dependencia

Como se puede observar en el plano, las variables estratégicas o variables clave, son las que se encuentran en primer lugar en la zona de poder y, en segundo lugar, en la zona de conflicto. Así, el resultado del análisis estructural a través del cruce de variables, permite identificar sobre el plano cómo opera cada variable en relación con las demás, indicando cuáles deben ser empujadas para mover todo el sistema. De este modo, el análisis estructural se convierte en una importante herramienta de reflexión sistemática del problema.

Resultado: la MICMAC arrojó como resultado el siguiente estado de influencias y dependencias directas en el Sistema de Investigaciones:

Convenciones:

- Influencias relativamente importantes (línea azul)
- Influencias más importantes (línea roja)
- Variables de mayor influencia o motricidad (línea verde)

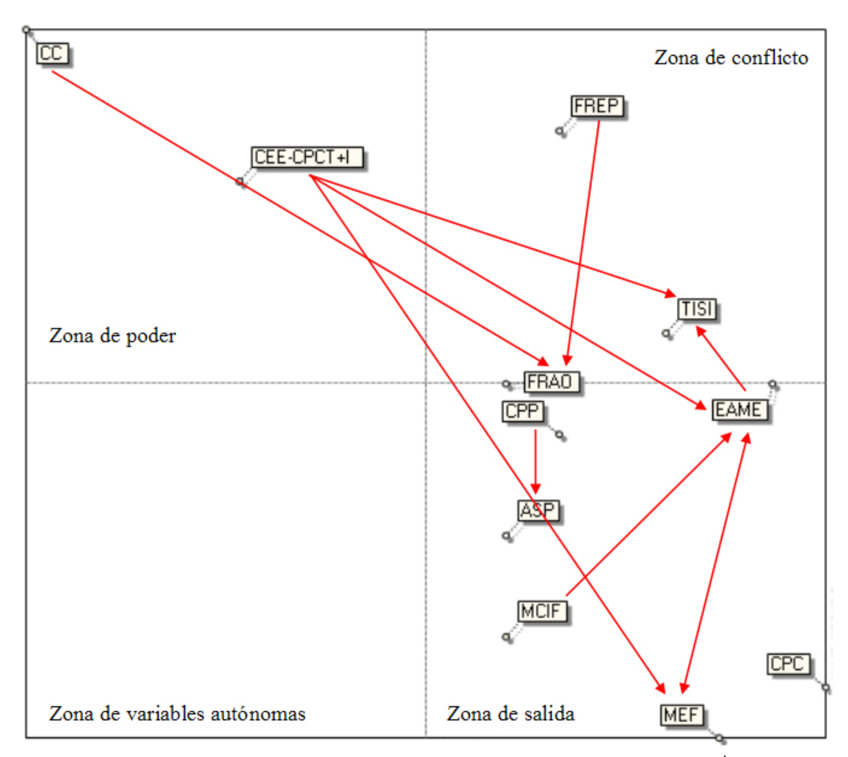


Figura 8: Plano de Influencias-Dependencias Directas*

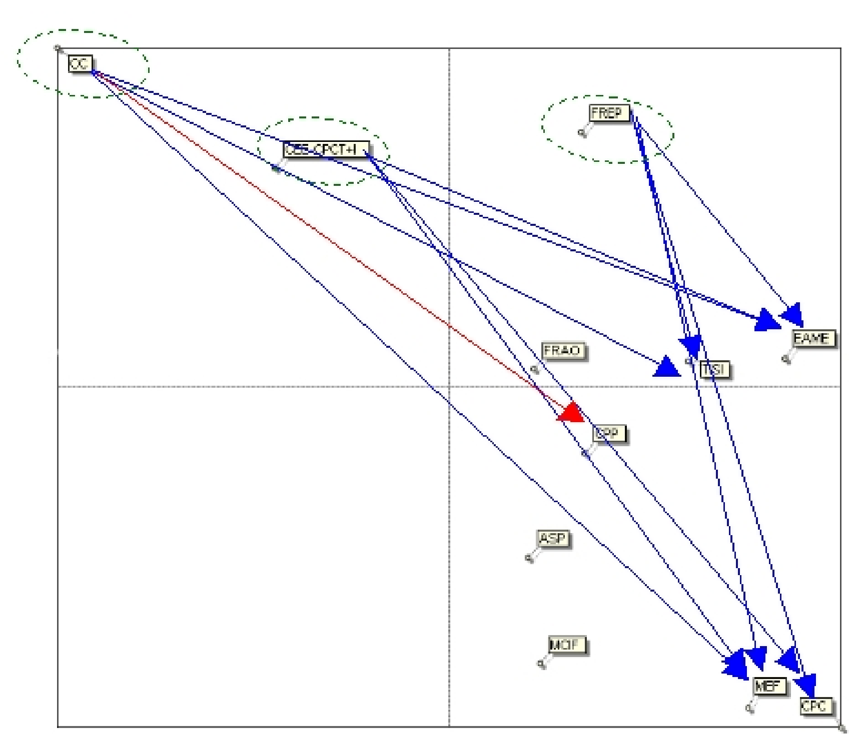


Figura 9: Plano de Influencias-Dependencias Indirectas

* Fuente: Adaptaciones a gráficos elaborados por el software MICMAC

Como resultado se pudo determinar que las variables sobre las cuales se debe actuar para movilizar todo el sistema, por su alta influencia y baja dependencia, son en orden de prioridad:

1. Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de información y comunicación (CC)
2. Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I)
3. Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación (FREP)

En este momento se empezó a evidenciar que la estrategia se debía concentrar en lograr el compromiso de las directivas del Sistema de Investigaciones, en cabeza del Vicerrector de Investigaciones, para proveer en la planta de personal el cargo de un coordinador y su equipo de trabajo, correspondiendo a los perfiles idóneos para asumir la gestión y desarrollo de procesos de información y comunicación del Sistema de Investigaciones. Cabe aclarar que este equipo se asume como un equipo facilitador, el cual deberá propiciar entre los diversos actores del Sistema de Investigaciones procesos de información y comunicación intencionales, adecuados y en correspondencia con la estrategia institucional. Son personas que tienen como responsabilidad desarrollar intenciones, compromisos y competencias en otros, logrando que se asuman también como agentes de cambio.

Esto es una labor que va más allá de encargarse de funciones claras y concretas alrededor de actividades de información y la comunicación. No es tanto un equipo que informa y comunica alrededor de la ciencia, la tecnología y la información, sino uno que busca sumar voluntades y generar procesos de aprendizaje para que otros se involucren y lo hagan. Este concepto se desarrolla más adelante, en concordancia con el proceso de discusión que se entabló a partir del hallazgo.

Basados en el trabajo prospectivo desarrollado con el equipo operativo, partiendo de su experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento del Sistema de Investigaciones, y soportados en la evidencia empírica, se determina entonces que ninguna otra solución resolverá efectivamente las dificultades de esta organización en materia de información y comunicación.

Así, habiendo identificado las tres variables clave, se concluye que dichas variables están sujetas enteramente a la voluntad y resultados de gestión del nivel directivo de la Universidad del Cauca, y por tanto la posibilidad de acción directa del equipo operativo de planeación está sólo en las variables ubicadas en la zona de salida.

Alcances: El resultado arrojado por la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC), permitió visualizar claramente las variables clave que deben moverse para dinamizar cambios positivos para todo el sistema de variables.

El equipo operativo de planeación, a partir del análisis de los planos, pudo determinar la prioridad que debe darse a las dificultades identificadas. Dichas gráficas clarifican y evidencian de manera contundente hacia dónde deben ir dirigidas las acciones en relación con la comunicación.

Limitaciones: No se identificaron limitaciones en esta parte del trabajo.

3.2.3 Objetivo 3: Determinar los retos y la visión de futuro que se recomienda al Sistema de Investigaciones en relación con la comunicación

Una vez identificado el escenario presente, determinando con claridad las dificultades que enfrente el Sistema de Investigaciones en materia de información y comunicación, es posible tener un punto de referencia para construir el escenario de futuro que se quiere alcanzar. Así, cada variable clave representa una carencia que, vista en positivo, se convierte en un objetivo de la organización, una apuesta de futuro.

¿Cómo se definieron los retos que debe hacer el Sistema de Investigaciones? Para visualizar cuáles son los retos o las apuestas de futuro que resultan de las variables claves identificadas, se siguió el método de Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), planteado por Michael Godet. Este método, como término genérico, representa "una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos, como consecuencia de la realización de uno de ellos" (Godet, 2007), y se aplica en dos fases: formulación y evaluación de hipótesis de solución, que son las acciones que se plantean para resolver cada variable clave; y probabilización de escenarios de futuro, los cuales resultan a partir de evaluar la posibilidad o no de ocurrencia de cada hipótesis. Su utilidad está en ayudar a analizar qué tan probable es que una hipótesis ocurra y se resuelva en el tiempo, tanto de manera independiente (probabilidad simple), o considerando las formas en que su resolución positiva o negativa puede afectar a las demás (probabilidad condicional positiva o negativa), generando una serie de combinaciones que establecen unos escenarios probables. A partir de ello se examinan dichos escenarios y se definen cuáles deben priorizarse y cuáles pueden ser excluidos.

Así, para determinar las apuestas de futuro del Sistema de Investigaciones, se emprendieron las siguientes acciones:

a) Definir, a manera de hipótesis de solución, los retos que el escenario presente encontrado plantea para el futuro.

b) Determinar los escenarios de futuro probables, a partir de analizar la posibilidad de ocurrencia de las hipótesis.
c) Elegir el escenario de futuro que se recomienda para el Sistema de Investigaciones, expresado a manera de visión del Plan de Comunicación.

3.2.3.1 Construcción de una hipótesis de solución para cada variable clave

Se definieron las acciones concretas que se requieren para resolver todas las variables, a fin de dinamizar todo el sistema de variables identificadas. Aunque la prioridad está en aquellas que son clave, se definieron las hipótesis de todas a fin de vislumbrar acciones contingentes que pueden desarrollarse mientras se resuelve y avanza el desarrollo de las variables estratégicas y gobernables.

Resultado:
Partiendo de este antecedente, se presenta la siguiente tabla, la cual expresa las hipótesis de solución construidas para cada una de las variables clave.

Tabla 3: Conversión de variables a hipótesis de solución

No.	Variable clave	Hipótesis de solución / Líneas estratégicas
1	Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación **(FREP)**	El Sistema de Investigaciones debe asegurar recursos suficientes y continuos, para propiciar la estabilidad y subsistencia de los procesos, programas o actividades asociados con la información y la comunicación. **(AS)**
2	Falta generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre procesos administrativos (**ASP**)	Generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre los procesos administrativos del Sistema de Investigaciones.
3	Medios y canales internos frágiles (**MCIF**)	Fortalecer, reactivar, o crear los medios y canales necesarios para mantener un flujo de información pertinente y oportuno al interior del Sistema de Investigaciones.
4	Falta recursos para fortalecer el aprendizaje organizacional (FRAO)	Gestionar recursos propios y externos para propiciar espacios de aprendizaje organizacional.
5	Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de	Se requiere del compromiso de las directivas institucionales, para proveer en su planta de personal a un profesional con el

	información y comunicación **(CC)**	perfil idóneo para coordinar los procesos de información y comunicación, como un servicio STAFF del Sistema de Investigaciones. **(CDP)**
6	Se carece de un protocolo de procedimientos para las actividades de información y comunicación (**CPP**)	Generar los protocolos de procedimientos para las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones.
7	Se carece de un protocolo de gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones (**CPC**)	Generar los protocolos para la gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones.
8	Falta termina de desarrollar e integrar el sistema de información al funcionamiento del Sistema de Investigaciones (**TISI**)	Mantener un sistema de información integrado a las necesidades y funcionamiento del Sistema de Investigaciones.
9	Medios para comunicar hacia el entorno, frágiles (**MEF**)	Fortalecer, reactivar, o crear los medios y canales necesarios para mantener un flujo de información pertinente y oportuno del Sistema de Investigaciones, con el entorno.
10	Escasa articulación con medios externos **(EAME)**	Gestionar acuerdos con medios de información externos al Sistema de Investigaciones, que permitan articular acciones y propiciar una mayor proyección y visibilidad de las actividades de investigación de la Universidad del Cauca.
11	Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación **(CEE-CPCT+I)**	Para responder con pertinencia y oportunidad al objetivo de dinamizar procesos de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, se requiere estructurar y complementar desde la planilla oficial de la institución, un equipo de trabajo especializado en CPCT+I, que opere con compromiso y continuidad como STAFF del Sistema de Investigaciones. **(CE)**

A partir de las hipótesis de solución de las variables clave se propició una reflexión sobre el lugar y función que tendría un coordinador y el respectivo equipo especializado. Como bien se concluyó tras la revisión realizada a la documentación que sustenta el Sistema de Investigaciones, estos aspectos no han sido definidos hasta el momento.

Hablar de un lugar específico dentro de la organización puede sonar como un contrasentido, si se ha expuesto que la comunicación debe ser transversal y que no se reduce a una división o área específica. Sin embargo, al estudiar la naturaleza de la organización y los objetivos a los que apunta, se juzgó necesario contar con un grupo base de personas (equipo facilitador) que incentive, dinamice e integre a otros actores en esta dinámica de comunicar/aprender en torno al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. En

palabras expresadas por uno de los integrantes: “se necesita un doliente que se apersone del asunto”, refiriéndose a la gestión relacionada con procesos de comunicación.

El equipo de planeación concluye que lo necesario es entonces consolidar y dar continuidad a un equipo de facilitación, con su respectivo coordinador, que esté encargado de realizar una adecuada e idónea gestión de comunicación que vaya involucrando a todos los actores del Sistema de Investigaciones. En el momento de realizar la reflexión se utilizó el término STAFF y equipo especializado en informar y comunicar CT+I, los cuales fueron posteriormente revisados para generar una interpretación más clara sobre los acuerdos y conclusiones colectivas alcanzadas.

Por tal motivo, y después de analizar si dicho equipo podría ubicarse dentro de alguna de las Divisiones que conforman el Sistema de Investigaciones, partiendo de la propuesta de re-estructuración de las mismas, se definió que:

> Ninguna de las Divisiones actuales, ni las propuestas dentro de la reforma, comprende la orientación o coordinación de las actividades de información y comunicación como algo exclusivo de sus funciones. Sin embargo, sí involucran y requieren de su apoyo.
>
> Al observar la definición de las Divisiones planteadas en la reforma, se evidencia que cada una integra funciones relacionadas con actividades de información y comunicación, haciendo que no se restrinja como un área particular de alguna de ellas. Panorama que empieza a mostrar indicios para la organización, sobre la necesidad de plantear la gestión de su comunicación como una actividad transversal a todas las divisiones que componen el Sistema de Investigaciones.
>
> Para la División de Gestión de la Investigación, con un carácter más fuerte hacia la comunicación interna, y la gestión de información y documentación relacionada la gestión y administración de grupos y proyectos de investigación; la División de

Articulación con el Entorno, en una apuesta por fortalecer los flujos de información y la comunicación con actores externos, buscando la proyección y visibilidad de los procesos y resultados de investigación; y, finalmente, la División de Formación Avanzada, apuntando a generar una cultura de cualificación de la investigación, y a estrechar la relación entre la docencia/aprendizaje y la investigación. Todas actividades que, sin embargo, se entrecruzan y encuentran permanentemente, como campos desde los cuales se fortalece la organización, y consolida su trabajo.
Por tanto se concluye que la coordinación de la comunicación debe ser transversal a todas, no ubicándola como una unidad exclusiva de alguna de ellas. Se define así que el equipo facilitador se debe desempeñar como STAFF de la Vicerrectoría de Investigaciones. Esto significa que no pertenece a ninguna División, guardando cierta autonomía respecto a ellas, pero a la vez operando como apoyo para cada una.

En coherencia con lo anterior, se plantea que el actual Laboratorio de Tecnologías de la Información, el cual fue definido como STAFF para apoyar y brindar soluciones tecnológicas a los grupos de investigación, puede re-definirse, conformando uno nuevo que brinde soluciones integrales e inter-disciplinarias.

Así, no se habla de generar una nueva área o unidad sino de reorientar, complementar, capacitar y dar continuidad a un equipo de personas con los que ya se cuenta, ampliando sus funciones desde una nueva visión y un nuevo sentido alrededor de la comunicación. Es un equipo base de personas que tendrán la responsabilidad de dinamizar acciones donde se involucren y comprometan funcionarios, investigadores, docentes, estudiantes interesados, etc.

En consecuencia, el resultado de las hipótesis de solución encontrado para las variables claves relacionada con la contratación de nuevas personas, o el cambio de sistema de contratación de algunos funcionarios actuales, no debe verse en el sentido reducido del hecho, como si en ello parara la propuesta de solución. Debe verse desde lo que dichas contrataciones pueden propiciar para la organización. Como lo plantea Arboníes, las

empresas de trabajo basadas en el conocimiento deben asegurar la estabilidad laboral de las personas, pues sólo contratos de largo plazo hacen posible pensar en procesos de largo plazo. Las personas no deben estar preocupadas por su trabajo en términos de estabilidad y continuidad, si no en los proyectos e iniciativas en las que participa, incentivando con ello el compromiso y la confianza (2005. p. 134 – 135).

Alcances: Este resultado se destaca, porque el equipo de planeación llegó a concluir como mecanismo adecuado para dinamizar todo el sistema de variables lo que posteriormente se conoció, a través de Andrés Acuña, como equipo de facilitación.

Igualmente se observa que esta experiencia es en sí misma un proceso de gestión de una CoP, en la medida en que articuló un grupo de personas en torno a la inquietud sobre cómo gestionar conocimiento a través de la gestión de la comunicación. Puede identificarse en ella los resultados positivos que propicia esta forma de trabajo, al evidenciar que generó nuevos sentidos y conocimientos sobre formas de dinamizar en una organización conocimiento. Representa una experiencia donde las personas generaron, compartieron y apropiaron nuevos conocimientos que aportan para mejorar procesos en la organización.

Limitaciones: Las reflexiones no se presentaron de forma lineal, arrojando estas conclusiones de forma tan clara en un primer momento. Fue un proceso de retro-alimentación que exigió en muchos casos volver sobre actividades ya realizadas, para intentar dilucidar con mayor claridad a lo que se quería llegar. Sin embargo se entiende que esto, más que una limitación, es una dinámica necesaria de reflexión-acción-reflexión. La limitación en este sentido, fue la imposibilidad de discutir algunos aspectos y reflexiones posteriores con todos los miembros del equipo, por las diferentes ocupaciones y limitaciones de tiempo.

3.2.3.2 Identificación de escenarios de futuro probables

Un hecho del presente puede evolucionar de diversas formas y manifestarse de diferentes maneras en el futuro. Así, la prospectiva estratégica es una forma para entender o concebir ese futuro como una realidad múltiple, a partir del conocimiento que se tiene sobre las acciones que el hombre quiera emprender (Mojica, 1991). Permite entonces construir una serie de escenarios para visualizar el futuro, a fin de tomar decisiones sobre ellas. Los escenarios se definen como:

- *Los futuros posibles*, concernientes a ese abanico de posibilidades que resultan de la realidad presente identificada.
- *Los futuros probables*, que son aquellos que entre los posibles tienen mayor opción de suceder.
- Y *el futuro deseable*, el cual resulta de sustraer de los probables el que representa la mejor situación. Es entonces el escenario que debe marcar cuál o cuáles son las acciones que se deben seguir para concretar proyectos y anhelos que hagan posible continuar o cambiar tendencias y desarrollar potencialidades. Es así una imagen-objetivo de la organización.

Para lograr visualizar estos escenarios se partió de las hipótesis de solución construidas, determinando su probabilidad de ocurrencia a partir de la información disponible, y la experiencia del equipo de planeación. Para este paso, sólo se tuvieron en cuenta las hipótesis correspondientes a las variables claves.

Según lo plantea Godet, las hipótesis de solución se evalúan según:

> ***Probabilidad simple:*** qué tan probable es que al año 2012 cada una de las variables se resuelva mediante la estrategia correspondiente, valorando la probabilidad en un porcentaje de 0 a 100.

Probabilidad condicional positiva: qué tan probable es que al 2012 se resuelva positivamente cada una de las variables, si se resuelve una o todas las demás. Se utiliza la misma escala de valor. (¿Qué tan probable es que se de A, si se da B? ¿Qué tan probable es que se de A, si se da C? ¿Qué tan probable es que se da A, si se da B y C?, etc.).

Probabilidad condicional negativa: qué tan probable es que al 2012 se resuelva positivamente cada una de las variables, si no se resuelve una de ellas, o las demás. Se utiliza la misma escala de valor. (¿Qué tan probable es que se de A, si no se da B? ¿Qué tan probable es que se de A, si no se da C? ¿Qué tan probable es que se de A, si no se da B ni C? etc.).

De este modo, se busca construir el escenario de futuro a través de la combinación de eventos probables exitosos. Esto se puede representar de manera sencilla, asignando a cada variable un número 1 o 0, según si ocurre o no ocurre. Así, si tenemos 3 variables, podemos encontrar ocho escenarios posibles a saber:

Variable A	**Variable B**	**Variable C**	**Total**
1	1	1	3
1	1	0	2
1	0	0	1
1	0	1	2
0	0	0	0
0	0	1	1
0	1	1	2
0	1	0	1
1	0	1	2

Figura 10: Ejemplo resultado escenarios probables

Se debe escoger, a partir de la experiencia de los participantes, las combinaciones que al sumarlas logren una probabilidad del 80%. Lo demás se define como planes de contingencia.

Resultados: El equipo de planeación discutió qué probabilidad de resolución al 2012 existe para cada una de las hipótesis, logrando consensos por ponderación de los porcentajes expuestos por cada integrante. Dichos valores se expresaron en una escala entre 0 y 1 (Eplo: 80% se expresa 0.8). De este modo, se encontró que la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis es:

Probabilidades simples: Se determinó como probabilidad de ocurrencia de cada una de las hipótesis planteadas por el equipo operativo de planeación, al año 2012:

	Hipótesis	**Probabilidad**
1	CDP	0.40
2	CE	0.35
3	AR	0.65

Figura 11: Resultado probabilidad simple

Probabilidades condicionales positivas: Al cruzar las hipótesis valorando la posibilidad de que ocurrencia dos simultáneamente, se determinó que:

		CDP	**CE**	**AR**
1	**CDP**	0	0.7	0.8
2	**CE**	0.8	0	0.85
3	**AR**	0.8	0.5	0

Figura 12: Resultado probabilidad condicional positivas

Probabilidades condicionales negativas: Se cruzaron las hipótesis valorando la posibilidad de ocurrencia de una si no ocurre la otra, así:

		CDP	**CE**	**AR**
1	**CDP**	0	0.8	0.8
2	**CE**	0.35	0	0.1
3	**AR**	0.5	0.7	0

Figura 13: Resultado probabilidad condicional negativa

Una vez valoradas las diferentes posibilidades, se realizó el cálculo de probabilidad de escenarios, utilizando el software SMIC-PROB-EXPERT, desarrollado por Lipsor. Éste programa determina la jerarquía de las hipótesis y, en consecuencia, apoya la decisión y definición de los escenarios más probables que vale la pena abordar (recomienda que sean 3 o 4). Es conveniente destacar al menos uno, como escenario de referencia, que esté acompañado por otros escenarios contrastados.

Escenarios probables del área de comunicación del Sistema de Investigaciones al año 2012: Al ingresar los datos se encontraron 8 escenarios que indican las diferentes combinaciones de las hipótesis, según su posibilidad de ocurrencia y no ocurrencia. De este modo, la siguiente tabla expresa la probabilidad de ocurrencia de cada escenario según los valores asignados por el equipo operativo de planeación:

Número Escenario	1: ocurre 0: no ocurre	Probabilidad ocurrencia
1	1 – 1 – 1	0.171
2	1 – 1 – 0	0.068
3	1 – 0 – 1	0.272
4	1 – 0 – 0	0.194
5	0 – 1 – 1	0.176
6	0 – 1 – 0	0.000
7	0 – 0 – 1	0.118
8	0 – 0 – 0	0.000

Figura 14: Resultado de escenarios probables

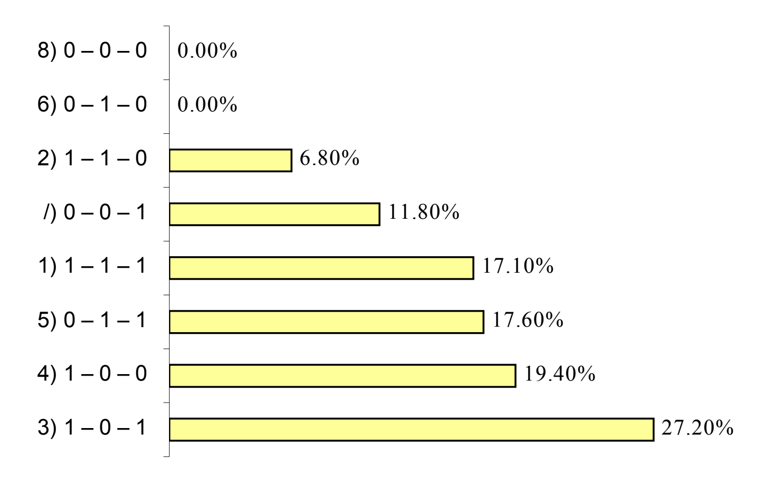


Figura 15: Escenarios probables según porcentaje*

Se encontró a través de esta fase que los cuatro escenarios que sumados permiten encontrar un 80% de probabilidad de cumplir con el propósito a alcanzar, en orden de probabilidad, son en orden:

a) Escenario 3: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo, en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (27.2%)

b) Escenario 4: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo en la planta de personal, y no asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (19.4%)

c) Escenario 5: No contratación del coordinador, pero sí del equipo de trabajo en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (17.6%)

* Fuente: Gráfico generado por el software SMIC-PROB-EXPERT de Lipsor.

d) Escenario 1: Contratación del coordinador y del equipo de trabajo en la planta de personal, además de asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (17.1%)

Alcances: A través de esta actividad se logró identificar los escenarios probables para la comunicación en el Sistema de Investigaciones, como punto de partida para analizar y construir las recomendaciones que como equipo operativo de planeación se da a los directivos de la organización.

Es importante recordar que este resultado se sustenta en las observaciones y conocimiento de un grupo de personas con experiencia y conocimiento en torno a un tema objeto de evaluación. Así, los métodos y herramientas utilizados fueron un apoyo para dar sustento probabilístico al análisis de un sistema de variables.

Limitaciones: No se identificaron limitaciones en esta parte del trabajo.

3.2.3.3 Escenario de futuro recomendado para el Sistema de Investigaciones y visión de la comunicación al 2012

A partir de la identificación de los escenarios de futuro con mayor probabilidad de ocurrencia, fue posible analizar aquel o aquellos de mayor conveniencia para la organización, convirtiéndose en la imagen de futuro que da un norte a toda la estrategia. Por eso llegar a un acuerdo sobre éste, es determinante para encausar las futuras acciones a asumir.

Resultados: Como resultado del análisis y discusión del equipo se concluyó alrededor de los cuatro escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia:

- Apuntar al escenario 3 es desgastarse, porque contar con un responsable o coordinador estable y con recursos, no implica tener un equipo comprometido que

esté capacitándose y especializándose permanentemente para ejecutar con pertinencia y oportunidad estrategias de CPCT+I. Es fundamental contar con un equipo de personas interesadas y comprometidas, para que impulsen y participen de un proceso continuo y estable que asegure el fortalecimiento y consolidación del área a favor del avance del Sistema de Investigaciones.

- El escenario 4 no lleva a avanzar en ningún sentido. Tener un coordinador, pero no contar con recursos financieros, ni con equipo humano suficiente, estable y continuo, es seguir apostando a acciones de corto plazo, desarticuladas entre ellas, y con una alta posibilidad de que en vez de fortalecimiento progresivo, se tengan continuas rupturas y estancamiento de procesos.

- Se considera que entre los cuatro escenarios, el escenario 5 es el que se proyecta como más altamente posible dentro de lo deseable. Significaría un importante avance contar con un recursos financieros y un equipo humano suficiente y continuo, aún si no se tiene como responsable a un coordinador expresamente contratado para tal fin. La coordinación puede asumirse dentro del mismo equipo según las actividades que se planeen.

- Finalmente, el escenario 1, aunque evidencia el porcentaje más bajo de probabilidad entre los 4, es el más deseable, en la medida en que significa responder positivamente a las tres variables claves identificadas. Como escenario deseable, es la base sobre la cual se construye la visión del Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones al 2012, siendo ésta:

Considerando estas conclusiones, se definió como visión en relación con la comunicación:

Al 2012 el Sistema de Investigaciones contará con un equipo facilitador que dinamice y coordine con idoneidad y continuidad, una red de comunidades

de práctica [*] ***en torno a procesos de información y comunicación sobre ciencia, tecnología e innovación.***

Es entonces ésta la situación ideal o el escenario deseable a alcanzar. Francisco Mojica plantea que "nos es dado diseñar una situación ideal, fijar una meta, seguramente inalcanzable, donde todos los problemas estén resueltos. Esta es solamente una meta para tender hacia ella. Es el futuro deseable. Es el bienestar óptimo, el desarrollo por excelencia que, aun cuando inalcanzable, representa un objetivo para que los actores, quienes construyen el desarrollo y el futuro, tiendan hacia él" (1991, p. 11). Así, la visión plantea como apuesta que un equipo facilitador de base, con estabilidad y continuidad, va a lograr dinamizar una red de personas interesadas en informar y comunicar sobre CT+I, ayudando a incentivar, orientar y coordinar intereses y compromisos colectivos, y propiciando una progresiva especialización en torno al tema.
Ese es el futuro que se juzga deseable para que el Sistema de Investigaciones se consolide y fortalezca en consonancia con la estrategia institucional. El cómo lograrlo, es lo que se plantea en el siguiente punto.

Antes de continuar, es importante exponer que la visión se redactó originalmente como "Al 2012 el Sistema de Investigaciones contará con un equipo de trabajo especializado en informar y comunicar alrededor de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación" (Ver Minuta 04, Anexo B). Sin embargo, como parte del ejercicio de retro-alimentación que se desarrolló en torno al proyecto, se encontró que esta forma de expresar la visión no reflejaba, ni correspondía, a la intención discutida con el equipo de planeación, por lo cual fue necesario realizar una aclaración posterior sobre los términos utilizados y sus alcances. Así, se realizó una nueva redacción de la visión, la cual refleja mejor el horizonte que se quiere alcanzar a través del escenario de futuro deseado.

---

*Las comunidades de práctica (CoP), se entienden aquí según la definición dada por Arboníes y recogida en las referencias conceptuales que apoyan este proyecto.

Como conclusión general de este proceso, se reafirma la posición que cualquier otro mecanismo diferente a fortalecer el equipo humano con el que cuenta la Vicerrectoría de Investigaciones, a partir de una contratación que asegure la continuidad y estabilidad de los funcionarios, es quedarse sin generar las condiciones para resolver, de manera estructural, el tema de los procesos de información y comunicación como factores indispensables para el desarrollo de la estrategia institucional del Sistema de Investigaciones.

Alcances: Se destaca en este resultado que el equipo de planeación interpretó y representó la realidad presente de manera compleja, determinando para las dificultades identificadas una solución de apalancamiento. Esto significa que se generaron unas recomendaciones aparentemente simples, que cobran un amplio sentido en el marco de las discusiones y reflexiones colectivas desarrolladas, las cuales indican el horizonte al que tienden dichas recomendaciones.

El escenario deseado, que es la contratación de personas y asignación de recursos, no representa como visión la existencia del equipo sino lo que se espera que ese equipo haga por el Sistema de Investigaciones. No es la contratación de las personas, ni la asignación de unos recursos básicos y estables, es lo que eso puede propiciar para hacer de la gestión de la comunicación un factor estratégico del desarrollo institucional.

Limitaciones: La principal dificultad versó sobre la definición del sentido de cada uno de los escenarios, no logrando alcanzar un consenso pleno sobre lo que significa que las directivas asuman uno u otro. Sin embargo, se acordó asumir la definición defendida por la mayoría del equipo.

Igualmente se presentó la situación de tener que revisar, a partir de la retro-alimentación recibida por el Vicerrector de Investigaciones y otros actores externos que conocieron la propuesta, la forma como había sido redactada la visión originalmente, pues ella no daba cuenta clara de la intención que representaba. Su ajuste hizo parte del ejercicio de

conceptualización y fundamentación de la experiencia, a partir del trabajo adelantado desde la pasantía.

3.2.4 Objetivo 4: Diseñar la propuesta Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012

La propuesta se elaboró a manera de recomendaciones para el Consejo de Investigaciones, quien es el órgano encargado de tomar las decisiones en el Sistema de Investigaciones, planteando algunas estrategias y acciones que pueden asumirse para avanzar hacia la visión construida.

De esta manera, es importante recordar que éste fue un ejercicio que llegó hasta la definición prospectiva de la situación. La estrategia, que se refiere a la toma de decisiones, es una etapa posterior no contemplada dentro de los límites del proyecto.

Así, el planteamiento central es la necesidad de complementar, consolidar y dar continuidad a un equipo de facilitación que dinamice la red de CoP en torno a informar y comunicar sobre CT+I. La propuesta responde al interés por involucrar a los actores del Sistema de Investigaciones en la construcción colectiva de conocimientos, propiciando la transformación social y cultural de la organización.

3.2.4.1 Algunas estrategias y acciones que el Sistema de Investigaciones debe asumir para avanzar hacia la visión construida

Durante el desarrollo de esta actividad se buscó determinar, de manera colectiva, actividades concretas que permitan empezar a construir el escenario de futuro deseable, el cual enmarca la visión sobre la comunicación en el Sistema de Investigaciones al 2012.

¿Cómo se construyeron las estrategias y acciones del Plan de Comunicación? Habiendo identificado la propuesta central como posible solución al problema de información y comunicación detectado en el Sistema de Investigaciones de la Universidad

del Cauca, se estableció para cada variable clave una serie de actividades para pasar de la situación real a la situación deseada, resolviendo, en términos de Libaert, qué se quiere hacer, a quién se quiere llegar con dichas acciones, y cómo lograrlo. En este punto se concretó el Plan de Comunicación, pues a partir de un visión de futuro compartida se determinaron los medios o acciones necesarias para alcanzarla.

Cada hipótesis de solución fue analizada y discutida a fin de identificar colectivamente las actividades, responsables, período de tiempo en el que se espera se realice, e indicadores correspondientes, que permitirán medir el resultado a través del tiempo.

Para estructurar esta información, el equipo operativo de planeación resolvió basarse en los formatos 4 y 4A de la Contraloría General de la Nación, utilizados por esta entidad para, a partir de la definición de actividades, hacer el respectivo seguimiento de las instituciones que regula. Se tomó esta decisión con el ánimo de utilizar los formatos que la Universidad del Cauca debe diligenciar para dar cuenta de sus acciones y avances. El propósito es evitar el re-proceso de diligenciar diferentes formatos que cumplen las mismas funciones (Ver anexo C).

Resultados: Partiendo de la visión de futuro construida con el equipo de planeación, se definió que la propuesta es completar y consolidar, en los próximos cuatro años, un equipo facilitador o STAFF de la VRI, el cual asuma la responsabilidad de lograr que diversos actores del Sistema de Investigaciones integren a su quehacer procesos de información y comunicación de CT+I adecuados y en correspondencia con la estrategia institucional.

Se asume que consolidar dicho equipo es necesario para incentivar, apoyar, coordinar y articular una red de CoP en torno al tema, generando intenciones, convocando y desarrollando competencias en investigadores, funcionarios, docentes, estudiantes y otros actores internos y externos.

Para lograr alcanzar este objetivo se definieron actividades para cada hipótesis de solución de las variables claves. Actividades que están recogidas en el documento "Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, y acciones para la vigencia 2008" (Ver Anexo D).

Sin embargo, considerando que la solución de las variables claves puede tomar un tiempo, se definieron paralelamente una serie de iniciativas relacionadas con organizar actividades de información de la organización. Lo anterior se decidió al tener en cuenta tanto la situación financiera de la Universidad del Cauca, que no asegura la posibilidad de ejecutar la propuesta en el corto plazo, como el que las recomendaciones se construyeron cuando ya había entrado en vigencia el plan de acción anual (razón por la cual se debe esperar hasta el tiempo de planeación siguiente). El sentido es avanzar en acciones puntuales enfocadas especialmente a la gestión de información, ubicada en la primera generación de la GC. Esto, teniendo presente la idea que se asume alrededor de la GC, al entenderla como un marco de referencia común, donde cada actividad realizada aporta a avanzar en una evolución hacia las organizaciones del conocimiento. Se trató entonces de tener proyectos ejecutándose en una de las generaciones, como escenario donde era posible empezar a actuar.

En consecuencia, tras realizar el trabajo con las variables claves, se determinaron actividades paralelas de contingencia que abarcaron las ocho variables restantes. Aunque es una solución que no resuelve de manera estructural el sistema general de variables, permite ir avanzando en algunos temas puntuales durante la vigencia actual. Así, dichas actividades se integraron al Plan de Acción 2008 dentro del componente Desarrollo Institucional, constituyendo avances sobre acciones que apuntan particularmente a fortalecer la gestión de información.[*]

---

* Las actividades se integran como parte del nodo o eje "Desarrollo institucional", a través del cual se integran los tres ejes estratégicos del Sistema de Investigaciones. Adicionalmente, valga mencionar que se definieron partiendo del presupuesto aprobado para la VRI durante la vigencia. Por tanto, se limita a las acciones que se pueden adelantar mientras entran en discusión las recomendaciones construidas, como parte del proceso de planeación de la siguiente vigencia. Son acciones de empalme, avances puntuales que, aunque necesarios, no representan una solución completa.

Adicionalmente, se asume que evidenciar resultados positivos puede respaldar la gestión y decisión de dar continuidad a los procesos, a partir de recursos financieros y un equipo humano estable.

El resultado fue entonces la definición de dos tipos de actividades, unas de largo plazo que componen el Plan de Comunicaciones en sentido amplio, y otras a realizar durante la vigencia 2008, como parte del Plan de Acción de este año.

Alcances: Este ejercicio permitió explorar de manera más práctica y visible el camino para alcanzar la visión construida, a fin de fortalecer y consolidar la gestión de la comunicación.

Adicionalmente, la definición de las actividades a integrar en la vigencia 2008, posibilitó dar un orden a las acciones por realizar durante el resto de año, unificando criterios y articulando esfuerzos para fortalecerlas y consolidarlas como apoyo para el desarrollo institucional de la Vicerrectoría de Investigaciones. En relación con estas actividades, se generó un ambiente favorable y de compromiso para emprender estas iniciativas, y darles cumplimiento dentro de los plazos planteados por el mismo equipo de planeación.

De esta manera el resultado tangible del proyecto, que son las recomendaciones presentadas a través del documento Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones al 2012, reúne justamente el sentido de tener proyectos ejecutándose en las diferentes generaciones de la GC, siendo cada una parte de ese camino que una organización debe recorrer, como un viaje hacia convertirse en una organización del conocimiento o, lo que es igual, una organización que aprender, aprende a aprender y comunica aquello que aprende.

Limitaciones: La mayor dificultad en el desarrollo de esta actividad estuvo sujeta a la convicción del equipo sobre la dificultad de que la propuesta sobre las variables clave sean efectivamente apoyadas por la dirección central de la Universidad del Cauca, a razón del problema financiero que se agudiza progresivamente. Situación que significó un bajo

interés por realizar con atención esta parte del proceso, diferente al interés generado en torno a las acciones que sí dependen del equipo operativo de planeación, las cuales se relacionan directamente con el resto de variables. Sin embargo, esto denota que el interés de las personas está directamente asociado con la posibilidad de participación. Las personas se muestran interesadas cuando pueden estar involucradas en las acciones, participando y cumpliendo con unos roles determinados en los procesos.

3.2.4.2 Socialización de la propuesta con el Vicerrector de Investigaciones

En la sesión del 3 de marzo de 2008, se socializó una primera versión del documento Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012 con el Vicerrector de Investigaciones, donde se presentaba la propuesta, con las estrategias y actividades correspondientes. Así, se adelantó un ejercicio de retro-alimentar la propuesta a fin de afinar el análisis y complementar el trabajo (Ver Minuta 05, Anexo B).

Resultado: Como resultado de la presentación del documento al Vicerrector de Investigaciones, él hace los siguientes comentarios:

- Reafirma que en el Sistema de Investigaciones no se ha contado con una persona idónea, que tenga criterio académico y experiencia para coordinar y gestionar el tema de la comunicación. En tal sentido, las dificultades no han sido tanto de recursos, como de carencia de una persona que le de un lugar adecuado y pertinente al tema, gestionando su ubicación dentro de la planeación.
- Sugiere pensar y evidenciar en el informe cuál es el lugar de la comunicación en la actual estructura del Sistema de Investigaciones (donde no sólo se evidencia un enfoque de tecnologías de la información, o de documentación), y cuál su lugar en la re-estructuración que se dará este año. Hasta este momento no se había generado la discusión a profundidad sobre este aspecto.
- En relación con el punto anterior, propone establecer el lugar de la comunicación dentro de la estructura, sugerencia que llevó a plantear que funcione como un

STAFF o equipo facilitador de la Vicerrectoría de Investigaciones, para no restringir las funciones a una sola División. Esto permitiría integrar a funcionarios dentro de responsabilidades puntuales, sin chocar con la estructura.

- Sobre el informe, pide complementarlo mejor las actividades a realizar con las variables que no se determinaron como clave, a fin de adicionarlas formalmente al Plan de Acción 2008 desde el componente de Desarrollo Institucional. Esto con el propósito de ir dinamizando y avanzando en esos campos. Así, se determinaron: acciones, plazos, responsables, objetivos.
- Solicita que el informe sea más claro respecto a que se trata del Sistema de Investigaciones, y no sólo de la Vicerrectoría de Investigaciones.

Este ejercicio de socialización generó una revisión y ajuste de los resultados, como parte del proceso de reflexión y retro-alimentación que hacen parte de la dinámica del trabajo. Así, sus recomendaciones fueron discutidas e integradas a este documento como informe final de la pasantía, y al documento elaborado como Plan de Comunicación.

Alcances: La socialización permitió que todos los miembros del equipo de planeación revisáramos el estado de desarrollo del ejercicio prospectivo, y fortaleciéramos sus resultados a partir de los sugerencias dadas por el Vicerrector de Investigaciones.

Limitaciones: El ejercicio evidenció la necesidad de reforzar la discusión alrededor de la re-estructuración del Sistema de Investigaciones en curso, mostrando nuevamente que la revisión y resumen realizados sobre los documentos rectores del Sistema de Investigaciones no fueron considerados con suficiente atención. Igualmente denotó la necesidad de abarcar de manera más extensa y sistemática las variables no claves, las cuales en un primer momento no habían sido atendidas en este sentido.

3.2.4.3 Redacción del documento Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012

Esta actividad, que reúne la experiencia desarrollada con el equipo operativo de planeación, se desarrolló permanentemente en un ejercicio de constante revisión. Recogió así, como último insumo, el resultado de la socialización con el Vicerrector de Investigaciones, la cual permitió que se complementara y afinara la propuesta y recomendaciones a presentar ante el Consejo de Investigaciones.

Thierry Libaert recomienda que para presentar un plan es necesario tomar una serie de decisiones previamente. Así, inicialmente hay que considerar a quién se va a presentar, ello determina cómo presentarlo y con qué profundidad, indicando si es documento extenso y detallado, o corto y más bien funcional.

En tal sentido, bien vale diferenciar entre tres tipos de documentos que están en relación con la planeación de la comunicación organizacional: la declaración de misión, el plan de comunicación y el plan de acción (Libaert, 2007).

> ***La declaración de misión:*** expone la filosofía de la organización. Es un documento de naturaleza política destinado a difundirse entre la mayor parte de personas que trabajan en la empresa, buscando sensibilizarlos sobre la razón de ser de la misma. Como no contiene datos estratégicos puede darse a conocer afuera.

> ***El plan de comunicación:*** es el documento más ambicioso y estratégico. Por lo general está compuesto por tres partes: estudio de la situación, objetivo estratégico, y modalidades de acción correspondientes al objetivo. Es un documento operativo que no busca movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de las acciones de comunicación. Contiene la estrategia, la cual se debe describir de manera muy clara, con referencias precisas para acciones concretas. Es de carácter confidencial y por tanto no es para difundir fuera de la empresa.

El plan de acción: constituye el plan de ejecución del plan de comunicación. Incluye las acciones que deberán desarrollarse en un periodo de tiempo definido, o sobre un tema preciso. Suele presentarse como un plan anual, que se presenta haciéndolo coincidir con la asignación de presupuesto, o como plan temático, el cual es más específico y abarca un campo determinado de la empresa, o incluso algún evento. Puede presentarse en cualquier momento. Dos objetivos tiene el plan de acción: ser operacional y posibilitar la implementación de un proceso de monitoreo de cada acción; e indicar con anterioridad las acciones por realizar con el propósito de permitir su oportuna coordinación.

¿Cómo se elaboró el documento Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012? Considerando que el Plan de Comunicación se construyó para ser presentado al Consejo de Investigaciones, como ente directivo del Sistema de Investigaciones, se determinó elaborar un documento práctico y funcional, que indique claramente dificultades encontradas y acciones por desarrollar.

Para ello, se definió como estructura del documento:

- Presentación: breve descripción del trabajo desarrollado, que incluye objetivos, metodología, personas involucradas y conclusiones generales.
- Escenario actual de la comunicación en el Sistema de Investigaciones: presentación de las variables identificadas por el equipo operativo de planeación, evidenciando las que son claves para mover el sistema de variables en su conjunto.
- Retos del Sistema de Investigaciones en torno a la comunicación al 2012: definición de los objetivos estratégicos a asumir, y la visión de futuro como escenario para articular y dar coherencia a las acciones en torno a la comunicación.
- Esquema de actividades para avanzar en la resolución de las dificultades encontradas: tabla que evidencia las acciones, responsables, plazos e indicadores relacionados con avanzar en cada una de las variables claves identificadas.

- Plan de Acción 2008.

Resultados: Documento "Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, y acciones para la vigencia 2008". (ver Anexo D).

Alcances: El documento sintetiza la experiencia, discusiones y resultados encontrados durante el trabajo desarrollo por el equipo de planeación. Si bien es el resultado tangible del proyecto, cabe mencionar que lo fundamental es el proceso de reflexión colectiva que representó su construcción.

Limitaciones: El documento, si bien extracta los aportes importantes de la experiencia adelantada con el equipo de planeación, representa sólo una parte del proceso, quedándose corto en algunos aspectos relacionados con la reflexión y retro-alimentación conceptual, metodológica y práctica del proyecto.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

¿Cómo dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, puede contribuir a articular y dar coherencia a los procesos de comunicación de esta organización, generando una visión compartida sobre su papel fundamental en el desarrollo de la estrategia institucional? fue la pregunta orientadora de este proyecto. En tal sentido, el capítulo pretende sintetizar el aporte de esta experiencia, a la vez que hace una reflexión alrededor de la gestión de la comunicación como un área de trabajo indivisible en relación con la gestión del conocimiento, al ser éste último un tema de profundo interés dentro de la prospectiva estratégica del Sistema de Investigaciones.

El resultado se presenta entonces a partir de dos grandes ejes: el análisis sobre el proceso adelantado con los funcionarios de la Vicerrectoría de Investigaciones para construir el Plan de Comunicación, y las reflexiones conceptuales que surgen alrededor del tema de la gestión de la comunicación como agente de cambio en la actual sociedad del conocimiento. Sobre estos ejes se soporta la contribución de la pasantía al Sistema de Investigaciones y al programa de Comunicación Social de la Universidad del Cauca, pues, como se expuso durante el planteamiento y desarrollo del proyecto, el resultado más que el documento denominado "Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012", está en las dinámicas académicas y prácticas generadas en torno a su construcción. Esto es, todas las actividades realizadas con el propósito de generar una visión compartida sobre el rol de la comunicación en el desarrollo de la estrategia institucional.

Para dar claridad sobre este aspecto, cabe volver a mencionar la intención que representa la metodología de Libaert (2005) y la de Godet (2007): lo que busca la planeación o construcción de una visión de futuro es propiciar la transformación de la cultura de la

organización a través de las personas, por ser quienes la conforman y le dan sentido. Así, cuando las personas se involucran en el proceso de imaginar futuros posibles y deseados, re-significan el presente y hace posible pensar en asumir cambios, además de plantear otras formas para articularse en torno a objetivos comunes.

Por tanto, aunque el resultado tangible es un documento donde se plasma una propuesta y algunas recomendaciones, lo verdaderamente importante es la base social generada para respaldar dicho resultado. Sobre esta idea se puede sostener que lo relevante no es la redacción, ni siquiera la ejecución de lo que en un documento se puede plantear, aunque lo segundo sea lo deseable, sino el proceso mediante el cual fue posible poner en diálogo a diferentes actores para pensar, discutir y llegar a acuerdos sobre escenarios comunes que se quieren alcanzar. Esto ya es propiciar un cambio en las organizaciones, en la medida en que las personas están generando y compartiendo conocimiento que, de una manera u otra, permeará en sus ideas sobre la organización y las actividades que en ella desempeñan. Es, por tanto, una experiencia concreta donde a través de la gestión de una CoP, se logró que una organización generara, compartiera y apropiara conocimientos.

4.1 ANÁLISIS SOBRE EL PROCESO ADELANTADO CON LOS FUNCIONARIOS DE LA VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES PARA CONSTRUIR EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Para abordar una dificultad en una organización es necesario construir la pregunta adecuada, en la medida en que tener claro lo que se quiere y debe resolver es tener la mitad del problema resuelto (Godet, 2007). Este proyecto es así un ejemplo sobre la necesidad de repensar la pregunta orientadora para poder construir una respuesta más adecuada a la inquietud sobre cómo propiciar condiciones para generar, compartir y apropiar conocimientos en torno a la gestión de la investigación.

De este modo, el proyecto pasó de plantear la necesidad de trabajar en una propuesta de gestión de información centrada en el Portal Web de la organización, a desarrollar un trabajo que apuntó a un objetivo más amplio, el cual culminó en una propuesta concreta

relacionada con gestión de Comunidades de Práctica (CoP). Un cambio visible que, en el ámbito de la GC como una evolución de las organizaciones que apuntan a convertirse en organizaciones del conocimiento, pasó de centrarse en un proyecto que apuntaba a cumplir un objetivo de primera generación, a uno de tercera generación.

La re-orientación se presentó al comprender que gestionar conocimiento no era un problema que se pudiera abordar exclusivamente desde el intercambio de información, sino que era necesario abrirse a un campo más abarcador: la gestión de la comunicación. El proyecto respondió así de manera práctica al concepto de comunicación transaccional expuesto en el marco teórico, en la medida en que apuntó a la construcción de significados y el desarrollo de expectativas comunes, siendo en sí mismo un acción de gestión de la comunicación orientada a propiciar escenarios donde sujetos de una organización, en lo que podemos denominar una CoP, se relacionaron y encontraron para generar y compartir conocimientos.

En consecuencia, se reafirma que la actividad en torno a la cual se propició esta dinámica fue la construcción del Plan de Comunicación, pero la meta era contribuir a involucrar al reconocimiento de la comunicación como campo estratégico para alcanzar la estrategia institucional y, por tanto, como un factor protagónico dentro de la organización. Por eso se plantea que la utilidad de elaborar el Plan de Comunicación estuvo entonces en la dinámica que se propició para pensar la comunicación dentro de la estrategia institucional, generando una visión compartida sobre otra forma de sumar voluntades a partir de un compromiso que no se detiene en un área o departamento, y no se agota en un responsable o coordinador.

4.1.1 La comunicación como el conocimiento no son materias gestionables

El aspecto principal para comprender el enfoque de este proyecto, es no perder de vista que la comunicación, como el conocimiento, no se entiende como una materia objetivable que se pueda gestionar directamente. Ambos representan un solo proceso complejo que ocurre en y entre las personas, donde el comunicarse/aprender está básicamente mediado por un

interés e intención individual. Por tanto, cuando se habla de gestionar uno y otro, se hace en realidad referencia a la posibilidad de realizar actividades para propiciar condiciones que permitan que las personas se comuniquen, y a partir de ello generen y compartan conocimiento.

En consecuencia, gestionar la comunicación en una organización se trata de generar condiciones para que las personas se interesen por comunicar/aprender, en el marco de unos fines y objetivos asumidos individual y colectivamente, posibilitando el encuentro pertinente y oportuno de los sentidos y expectativas que constituyen una organización. Así, si se tratara de resumir en una frase la base sobre la cual se soporta el proyecto, se podría afirmar: "la gestión de la comunicación propicia el conocimiento y el conocimiento la acción". Por eso se plantea que la gestión de comunicación y la gestión del conocimiento son actividades simbióticas que no pueden darse de forma independiente.

Entendido lo anterior, se encontró que construir el Plan de Comunicación Organizacional era una respuesta (entre muchas otras) ante las inquietudes que viene planteándose la organización frente al contexto actual, asumiendo que planificar y gestionar la comunicación era una posibilidad concreta para afrontar dichas incertidumbres.

De esta manera se conformó el llamado "equipo operativo de planeación" que, siendo en si mismo una CoP, utilizando un término de Arboníes, o un equipo facilitador, si se recurre a Andrés Acuña, encontró como resultado que la forma de propiciar que se genere, comparta y apropien conocimientos en el Sistema de Investigaciones, es complementando y especializando justamente un equipo de personas o STAFF que, desde la VRI, se encargue de gestionar y dinamizar una red de CoP en torno al interés de informar y comunicar sobre el desarrollo de CT+I. Campo que tiene múltiples aplicaciones y variables de acción.

El proyecto abrió entonces un espacio para analizar y generar recomendaciones que permitan la toma de decisiones sobre los fines, propósitos e intenciones de la organización en materia de información y comunicación.

4.1.2 Del uso creativo de las TIC al reto de las comunidades de práctica

La nueva gestión a la que están llamadas las organizaciones busca que las personas tengan iniciativa y deseo de implicarse y colaborar. Es devolverles la capacidad de pensar y auto-organizarse, gestionando el proceso y espacios de creación de conocimiento a través de CoP, donde valores como confianza y liderazgo serán fundamentales. Arboníes propone como camino para lograrlo: la formación de las personas, motivación permanente, remuneración adecuada y uso creativo de las TIC en relación con las necesidades de la organización (2005).

Para lograr una dinámica donde el conocimiento fluya en permanentes redes de creación de valor, las organizaciones pueden pasar por tres alternativas no necesariamente consecutivas, que están en línea con las tres generaciones de GC (Arboníes, 2005. p. 223):*

- Mejorar la capacidad de los individuos y sus competencias, con ayuda de las TIC, sin cambiar la organización.
- Incrementar significativamente espacios de interacción entre personas, creando canales de intercambio. Ayuda a ganar confianza para pasar a otro estadio, donde se cambien las formas organizativas.
- Introducir comunidades de práctica (CoP) esbozando organizativamente la empresa basada en el conocimiento. No es una estructura sino un conjunto orgánico de nodos que interactúan entre sí y con el entorno, construyendo significados comunes.

En este sentido, se entiende que aunque los instrumentos impulsan revoluciones, son las personas quienes generan los cambios. Por eso quedarse en el uso de las TIC es limitar las posibilidades que se pueden alcanzar propiciando nuevas formas de asociación y articulación en torno a intereses comunes, como son las CoP.

*Una organización en la medida en que va incorporando elementos que le permiten avanzar en la búsqueda por convertirse en una organización de conocimiento, va avanzando a través de las generaciones denominadas como de primera, segunda o tercera generación. Éstas son una concepción o modelo que permite enmarcar herramientas y acciones asumidas por una organización en el marco de la GC (Arboníes, 2005. p. 182 - 185).

Así, la principal revolución que debe propiciar el Sistema de Investigaciones en su interior, al igual que en cualquier otra organización, no es tanto la cada vez más eficiente conexión entre nodos y equipos, ni su capacidad de almacenamiento o velocidad de procesamiento, sino la conectividad entre las personas (Arboniés, 2005. p. 140). Esto es, en última instancia, la posibilidad de articular comunidades de interés, aprendizaje y práctica, donde cada actor pueda generar, compartir y apropiar conocimientos mediante adecuados procesos de información y comunicación, resultado al cual apunta la visión construida al 2012.

El reto con el uso de las TIC es que éstas faciliten a las personas el acceso-distribución de información para la generación-apropiación de conocimiento, bajo la comprensión que más que invertir en infraestructura se requieren esfuerzos dirigidos a incentivar y apoyar el desarrollo de capacidades individuales que apunten al fortalecimiento colectivo, pues el cambio social es más decisivo que el cambio técnico.

En respuesta a esta lógica y búsqueda por generar cambio social, es que se plantea como propuesta global para el Sistema de Investigaciones, completar y consolidar un equipo facilitador que dinamice una red de CoP en torno a informar y comunicar CT+I. En este sentido, incluso el equipo de planeación se puede interpretar como una primera experiencia donde se aplicó el sistema de reflexión-acción-reflexión, asumiendo el proceso como una actividad que no concluye, sino que está en construcción y experimentación activa.

Las CoP son un grupo de personas reunidas en torno a un tema de interés común, para buscar colectivamente respuestas en un proceso de aprendizaje y cambio. Arboníes las define como “la estructura que permite el intercambio de conocimiento entre distintas personas para, de forma natural, establecer vínculos que llevan a la colaboración, la solución de problemas y la generación de conocimiento” (2005. p. 142), donde se parte no del talento de cada una, sino del interés que tengan. Finalmente, las habilidades se adquieren, las ganas no.

Aunque las CoP se conforman permanentemente en las organizaciones, como sucedió en el caso del desarrollo de este proyecto, lo que se busca es que el Sistema de Investigaciones, a través del equipo facilitador, motive, identifique y coordine estas prácticas, desarrollándolas de manera intencionada (Arboníes, 2005. p. 302).

4.1.3 El panorama frente a la propuesta construida para el Sistema de Investigaciones

Si bien la intención es que la propuesta construida sea adoptada por el Sistema de Investigaciones, se presume de entrada que éste es un proceso gradual que no arrojará resultados inmediatos dadas las condiciones presupuestales y las características de la institución. Pero incluso esta realidad reafirma que lo importante del proyecto realizado es que fueron los mismos funcionarios los que desde sus diferentes áreas aportaron en la construcción de la visión sobre la comunicación, siendo un avance sobre el reconocimiento del tema. Ellos y ellas constituyen una base social fundamental en la apuesta por alcanzar esa visión definida conjuntamente.

Sobre este aspecto cabe mencionar que la propuesta deberá esperar que finalice la actual vigencia para ser presentada y discutida en el Consejo de Investigaciones con el propósito de buscar su viabilidad en el año 2009, y en adelante. Por este motivo se generaron a manera de empalme una serie de actividades susceptibles de ser integradas en la vigencia 2008, según los recursos ya destinados para desarrollar actividades de comunicación e información. Esta situación denota que no es fácil el cambio, es un proceso, un camino que andar, pero lo importante en una organización es que las personas que la conforman den pasos hacia un horizonte compartido. Así, este trabajo es un aporte que, si bien no revolucionó profundamente la organización, sí significó la introducción del tema en las inquietudes e intereses de funcionarios claves que pueden marcar diferencias.

La lectura que puede hacerse frente a la decisión de generar dichas actividades, la mayoría de ellas relacionadas con la re-activación y uso de medios de información, bien podría ser

que después de toda la discusión la comunicación volvió a encajarse dentro de un sentido meramente instrumental, sin embargo, vale retomar nuevamente las palabras de Arboníes, cuando menciona "De-construir es un verbo que reconoce que hay que construir con los mismos materiales, con las mismas tablas del naufragio, el nuevo barco. No es fácil, porque si los ingredientes siguen siendo los mismos, los conservadores o temerosos siempre tendrán razón: no hay nada nuevo. Lo nuevo es la disposición y combinación de los elementos" (Arboníes, 2005. Pág. 168). Así, aunque se tenga la sensación que se está hablando de lo mismo, no se debe perder de vista que cuando cambia el sentido de las acciones que se realizan, éstas mismas se re-significan para la organización.

Por otra parte, al retomar la idea de las generaciones de la gestión del conocimiento planteadas por Arboníes, se encuentra que la finalidad de este concepto es dar a las prácticas aisladas de GC un marco de referencia común, que integre todos los proyectos que apuntan en esta dirección (2005). Así, la gestión de información, donde se incluye el fortalecimiento de medios y herramientas de información, es una parte del conjunto que es necesario abordar para avanzar en la intención de hacer del conocimiento un factor estratégico para cualquier organización. Es posibilitar avanzar o evolucionar, como diría Carrillo, de una generación del conocimiento a otra.

Adicionalmente, valga decir que mejorar el acceso y distribución de información entre las personas es una de las necesidades prioritarias para atacar la incertidumbre y resolver las inquietudes de las personas sobre sus actividades, como uno de los principios básicos y necesarios para generar, compartir y apropiar conocimiento. Por ello, toda organización, de una manera u otra, termina adelantando esfuerzos para que la información que necesita que circule no se distorsione, deteriore o pierda (Losada, Á., 2004).

Se trata entonces de desarrollar una serie de proyectos que permitan mostrar resultados posibles de potenciar si se asumen las recomendaciones planteadas. Es reconocer que la GC no es un sólo proyecto, sino una serie de propuestas e ideas apuntando en un mismo sentido. Conforman así una meta amplia a la cual se quiere apuntar.

4.2 REFLEXIONES SOBRE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO

Las principales conclusiones conceptuales del trabajo se reúnen en los siguientes temas:

- Gestión de la comunicación como agente de cambio, y su papel en la gestión de Comunidades de Práctica (CoP).
- La planeación de la comunicación como un ejercicio participativo.
- El comunicador social frente a los retos de la sociedad del conocimiento.

4.2.1 Gestión de la comunicación como agente de cambio, y su papel en la gestión de las Comunidades de Práctica

El paso de la era industrial a la sociedad de la información, y de ésta a la del conocimiento, representa transformaciones profundas en las formas de ser y hacer de las organizaciones. Hoy el orden no está dado en la permanencia, sino en el cambio, donde las organizaciones se enfrentan a un entorno en continua transformación para el que no se tiene marco de referencia. Así, lo que funcionaba en el pasado ya no funciona ahora (Ehrhardt, 1996).

En este panorama, es la gestión de la comunicación uno de los campos involucrados con el reto de disminuir las incertidumbres que se generan. Su función ya no se centra en favorecer la transacción de bienes y servicios, sino en posibilitar el encuentro entre las personas, propiciando la transformación de la cultura al interior y exterior de las organizaciones a fin de potenciar y mejorar las relaciones dentro y fuera de ella. Está llamada a ser un agente de cambio que contribuya a des-estructurar los principios clásicos de la gestión, para acercar a las organizaciones hacia nuevas formas de organizarse, donde se procuren ambientes propicios para el aprendizaje colectivo. Debe convertirse entonces en parte fundamental de la organización, en un pilar de su estrategia.

Sin embargo existen factores que se oponen al desarrollo de este concepto de organización, los cuales no pueden desconocerse. El Sistema de Investigaciones cumple parcialmente con

ambos. Por un lado está la resistencia habitual de las organizaciones clásicas, donde se enmarca la Universidad del Cauca; y por otro, más dañino aún, la miopía que lleva a las organizaciones a creer que gestionar el conocimiento se agota con un proyecto de gestión eficiente de información, o la adquisición y adecuación de tecnologías y medios de información, confundiendo el medio con el fin o presentando una parte como el todo (Arboníes, 2005. p. 7).

De este modo, el alcance de la pasantía operó fundamentalmente sobre el segundo factor, en la medida en que se propuso lograr que las personas en la VRI empezaran a asumir un marco de referencia diferente frente a los procesos de información y comunicación, en coherencia con la gestión del conocimiento. Qué tanto se logró avanzar en esta concepción, no es una respuesta que pueda darse con total certeza, además de no ser un aspecto que se incluyera dentro de los alcances de este proyecto.

Este trabajo fue así una búsqueda conceptual desde un contexto práctico alrededor del tema, intentado deducir si es posible creer, ser y hacer diferente desde una organización con una fuerte herencia jerárquica, contraria a la des-estructuración que abandera la GC. Para lograrlo, fue necesario reconocer la gestión de la comunicación como un mecanismo para involucrar y comprometer a las personas en un proceso continuo de interacción, intercambio, aporte y sentido activo dentro de la organización, convirtiéndose en facilitadores del cambio a través de una CoP.

Si las personas que constituyen la organización tienen interiorizadas estructuras eminentemente jerárquicas y poca disposición a abandonar las prácticas clásicas de la gestión administrativa, no es posible pensar en un cambio. Por ello, uno de los campos prioritarios es lograr que las personas estén dispuestas a generar y compartir conocimientos, ser flexibles en sus funciones y otorgar o asumir autonomía real en todos lo niveles, estando dispuestas a articularse para resolver dificultades, o crear nuevas ideas. Esto es lo que genera la capacidad de aplicar el conocimiento a los procesos de transformación estratégica

o, en otras palabras, lo que permite que se hable de organizaciones que aprenden a aprender y compartir aquello que aprenden.

El resultado del proyecto reafirma así que hacer del conocimiento un valor diferenciador de competitividad, posicionamiento y éxito en una organización, implica y pasa por el encuentro y articulación entre las personas para lograr voluntades y compromisos hacia la búsqueda de metas comunes, lo cual requiere de la definición y organización de procesos de comunicación intencionales.

La experiencia desarrollada en el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, es un caso interesante en este aspecto, pues la propuesta de conformar un equipo facilitador del cambio encontró eco entre los funcionarios del área donde se realizó, pese a que la institución arrastra una tradición organizativa clásica, difícil de modificar. Por ello, uno de los aspectos más importantes a destacar es la forma como los funcionarios respondieron, pues ello implica que desde ya están operando cambios en la organización. Circunstancia que abre todas las posibilidades para mostrar formas de ser y hacer diferente desde una institución con las características de la Universidad del Cauca.

Esta clase de escenarios plantean la posibilidad de lograr que la gestión de la comunicación no sólo dependa de un área, persona o departamento, si no que involucre a otros, propiciando la posibilidad de gestionar CoP que hagan que la comunicación gane un sentido más transversal en la organización. En tal sentido, en el caso del Sistema de Investigaciones se puede pensar que, si dependiera únicamente del interés de las personas, en este momento sería posible avanzar hacia el cumplimiento de la visión construida para los procesos de comunicación.

Adicionalmente, el respaldo dado a los funcionarios en forma de tiempo y representatividad por parte de los directivos de la institución, es una clara señal de que en el Sistema de Investigaciones se comprende la importancia de organizar y planear la comunicación, siendo uno de los factores ideales para desarrollar este tipo de propuestas.

4.2.2 La planeación de la comunicación como un ejercicio participativo

¿Qué importancia tiene elaborar un Plan de Comunicación de manera participativa? El proyecto, más allá de definir una dirección para articular y dar coherencia a la gestión de la comunicación, buscó que dicha dirección fuera construida y reconocida por actores claves relacionados con el tema dentro del Sistema de Investigaciones.*

De nada vale generar un documento de propuesta que no representa el compromiso e implicación de las personas que se verán directamente afectadas. Por el contrario, se está generando un proceso de cambio al hacer que éstas reconozcan y construyan su propio referente sobre el presente, para poner construir un idea común sobre lo que debe ser el futuro de la organización. Imaginar un futuro posible, hace que se re-signifiquen las acciones, y operen transformaciones en las personas y en las organizaciones.

En consecuencia, el ejercicio de prospectiva estratégica realizado con el equipo de planeación, permitió generar una representación de la realidad actual, concibiendo una visión de futuro como lugar común para generar entendimientos y acciones conjuntas. Así, construir una visión compartida sobre la gestión de la comunicación dio lugar a su reconocimiento como factor indispensable y transversal al desarrollo del Sistema de Investigaciones.

Para completar este aspecto, se retoman de Thierry Libaert las razones por las cuales una organización debe planificar la comunicación (2005. p. 55):

- Proporciona un marco general para las acciones relacionadas con la comunicación, generando criterios para que las decisiones se tomen en el marco de la estrategia general, y no por exigencia de un funcionario particular.

*Reconocer los logros y errores de una organización en materia de comunicación, de manera conjunta, permite estructurar planes más eficientes y durables. Realizar el ejercicio en este sentido, permite capitalizar las experiencias y elementos de comunicación destacables, avanzar sobre caminos ya recorridos, o evitar aquellos que han representado equivocaciones anteriormente.

- Incrementa el valor de la comunicación como factor estratégico, aclarando su papel y re-posicionándola dentro de la administración y la organización. De esta manera combate la idea de la comunicación concebida como una herramienta o instrumento.
- Posibilita el debate interno sobre temas de interés común, y contribuye a someter a revisión decisiones obsoletas. Contribuye a la adaptación y cambio necesario de la organización.
- Permite el monitoreo, control y evaluación de las acciones de comunicación, evitando las revisiones puntuales y descontextualizadas.
- Posibilita la anticipación y el enfoque pro-activo, dentro de una visión de largo plazo.
- Facilita la jerarquización de las prioridades en las acciones programadas.
- Legitima las asignaciones presupuestales en caso de cambio de rumbo.

Así, planificar la comunicación debe ser una labor desarrollada en profunda coherencia con la planificación general de la organización, como un aspecto clave que debe ser considerado como punto eje de soporte para el avance institucional. No sólo es considerar la comunicación en términos de proyección presupuestal, sino permitir que ésta sea una plataforma permanente para construir y dar sentido al quehacer de la organización, durante procesos de planeación y ejecución más participativos.

4.2.3 El comunicador social frente a los retos de la sociedad del conocimiento

Si la comunicación organizacional, como campo de gestión de las actividades de información y comunicación, se enfrenta hoy a un cambio fundamental en su orientación, convirtiéndose en un agente de cambio, cabe preguntarse cuál es el papel del comunicador social en este contexto.

Andrés Acuña, consultor del cambio organizacional, bien plantea que el comunicador social debe ser una persona que conozca y esté sintonizada con la estrategia institucional. Debe ser flexible, tener capacidad de adaptarse al cambio y apoyar a la organización a

enfrentar las incertidumbres de la nueva sociedad en construcción, ubicándose como mano derecha de la dirección. De este modo, plantea como perfil de este tipo de comunicador social:

- Ser líder de procesos de cambio.
- Tener clara la visión estratégica de la organización.
- Capacidad para comprometer e involucrar a otras personas con la visión de la organización.
- Colaborar y tener actitud para trabajar en equipo y por proyectos.
- Ser innovador en la resolución de problemas.
- Identificar los agentes facilitadores y multiplicadores de cambio
- Ser capaz de generar acciones para reducir la resistencia ante el cambio.

El papel fundamental del comunicador está en tender puentes que ayuden a minimizar la incertidumbre, posibilitando que las personas se encuentren y compartan conocimientos desde una posición de compromiso y voluntad, lo que implica que debe aprender a gestionar y motivar la constitución de CoP. Esto significa que, siendo la comunicación organizacional la actividad o profesión encargada de realizar esta gestión, el comunicador social tiene el compromiso y responsabilidad de contribuir para posibilitar el encuentro pertinente y oportuno de los sentidos y expectativas de las personas que la constituyen, llevando a la organización a plantear nuevas formas de trabajo y asociación.

Esto supera a todas luces la función restringida de divulgar información desde un área o departamento, presentando su trabajo en un contexto mucho más amplio y rico que evidencia un lugar transversal a toda la vida organizacional. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esto no es una cruzada que el comunicador pueda asumir en solitario. Es un trabajo que debe basarse en una necesidad reconocida, identificada y asumida por la organización; contar con el apoyo de directivos y agentes claves en su interior; y tener claro a quiénes busca relacionar.

Así, el primer cambio o acción, es lograr el apoyo de otras personas en la organización, concentrándose en disminuir las resistencias y ganar aliados. En este sentido, una de las principales acciones que debe desarrollar un comunicador social, incluso antes que identificar las personas o agentes que pueden contribuir como facilitadores del cambio, es identificar a las personas que generan resistencia al cambio. Trabajar sobre estas resistencias es fundamental para reducir sus efectos frente a procesos que se quieran realizar.

Finalmente, cabe decir que sistematizar esta experiencia en su conjunto, permitió generar un proceso de reflexión adicional, dando mayor profundidad a todas las actividades realizadas. Es así parte importante de la retro-alimentación que enriqueció y complementó tanto la propuesta presentada al Sistema de Investigaciones, como el marco teórico, metodológico y práctico que finalmente se integró.

Fue entonces un ejercicio donde el conocimiento tácito y explícito se sometió a procesos de conversión permanentes, pasando por las fases de socialización, exteriorización, asociación e interiorización, de las cuales hablan Nonaka y Takeuchi al referirse a las espirales de creación de conocimiento. Es entonces un trabajo que preguntándose sobre la forma como una organización puede generar, compartir y apropiar conocimiento, terminó generando, compartiendo y apropiando conocimientos, en un proceso de reflexión-acción-reflexión colectiva y participativa.

BIBLIOGRAFÍA

Arboníes, Á. (2005). *Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento* (2da. ed.). España: Díaz de Santos.

Carrillo, J. (2001). *La evolución de las especies de gestión del conocimiento: un reporte expedicionario de los nuevos territorios*. Extraído el 14 de diciembre de 2006 de http://www.sistemasdeconocimiento.org/Materiales_de_Difusion/archivos_pdf/EvolucionGC.pdf

Castillo, A. (2004). Nuevas tecnologías y comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna. En: J. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones – Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

Castrillón, A. (2006) *Gestión e impacto del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca durante la vigencia 2005*. Popayán: Editorial Universidad del Cauca.

Coronado, J. & Hernández, U. (2004) *Modelo de conectividad para redes humanas.* Documento final trabajo de grado para obtener título de Ingeniero en Electrónica y Telecomunicaciones, Facultad de Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones, Universidad del Cauca, Popayán, Colombia.

De la cruz peña, M. (s.f.) *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación - Ikujiro Nonaka y Hirotaka takeuchi.* Extraído el 15 de septiembre de 2006 de http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml

Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Ed. Norma.

Drucker, P. (2000). *Llega una nueva organización a la empresa* (pp. 1 -21). Bilbao, España: Deusto.

Ehrhardt, M. (1996) El papel de la tecnología de información en la transformación latinoamericana de los años 90. En: Á. Espinosa & Á. Galvis. *Estrategia competitividad e informática : Grupo DELFOS Universidad de los Andes*. Bogotá: Uniandes.

Galvis, Á. (1996). Organizaciones que aprenden usando estratégicamente tecnología informática. En: Á. Espinosa & Á. Galvis. *Estrategia competitividad e informática : Grupo DELFOS Universidad de los Andes*. Bogotá: Uniandes.

Godet, M. (2007). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica: problemas y métodos* (2da. ed.). Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique - CNAM, 2007. Cuaderno No. 20

Ichijo, K., Von K., G. & Nonaka, I. (2001) *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.

Libaert, T. (2005). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Editorial Limusa.

Losada, Á. (2004). Dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna: gestión del conocimiento y motivación. En: J. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones – Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

Losada, J. (2004). La comunicación en la construcción de marcas universitarias. En: J. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones – Comunicación interna, corporativa y de marketing*. Barcelona: Ariel.

Mojica, F. (1991). *La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro.* Bogotá: Legis.

Myers, G., & Myers M. (1983). *Administración mediante la comunicación*. México: McGraw Hill.

Nonaka, I. (2000). *La empresa creadora de conocimiento* (pp. 23 - 49). Bilbao, España: Deusto.

Quiroga, L. (2002) *Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones*. Extraído el 11 de junio de 2006 de: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol10_5_02/aci04502.htm

Rosenfeld, L., & Morville, P. (2000). *Arquitectura de la información para el www*. México: MacGraw Hill.

Sáez, F. (1996). La innovación tecnológica, instrumento pre-estratégico: un modelo sociotécnico. En: Á. Espinosa & Á. Galvis. *Estrategia competitividad e informática : Grupo DELFOS Universidad de los Andes*. Bogotá: Uniandes.

Serrano, S., & Zapata, M. (s.f.) *Auditar la información para gestionar el conocimiento.* Revista aprend@rh. Extraído el 15 de septiembre de 2006 de: http://www.gestiondelconocimiento.com/pdf-art-gc/00329sserrano.pdf

Universidad del Cauca, Consejo Superior. (1997). *Acuerdo No. 031 del 03 de Junio de 1997. Por el cual se modifica el Acuerdo 105 del 18 de diciembre de 1993, Estatuto General de la Universidad del Cauca*.

Universidad del Cauca, Consejo Superior. (1998). *Acuerdo 068 de 08 de Septiembre de 1998: por el cual se reglamente el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca.*

Universidad del Cauca, Vicerrectoría de Investigaciones. (2003). *Plan Estratégico de Desarrollo 2003-2006 Sistema de Investigaciones Universidad del Cauca.* Documento interno.

Universidad del Cauca, Vicerrectoría de Investigaciones. (2004) *Prospectiva de la Universidad del Cauca al año 2012. Un proceso de construcción colectiva de la universidad pública*. Popayán: Universidad del Cauca.

Universidad del Cauca, Vicerrectoría de Investigaciones. (2005). *Informe de Gestión Sistema de Investigaciones Universidad del Cauca 2004*. Documento interno.

Universidad del Cauca, Vicerrectoría de Investigaciones. (2006). *Plan de Acción 2006 Sistema de Investigaciones Universidad del Cauca.* Documento interno.

Universidad del Cauca, Vicerrectoría de Investigaciones. (2008). *Plan de Acción 2008 Sistema de Investigaciones Universidad del Cauca.* Documento interno.

ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012

ANEXOS

YOLI MARCELA HERNÁNDEZ PINO



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

POPAYÁN

2008

ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012

ANEXOS

YOLI MARCELA HERNÁNDEZ PINO

Trabajo de grado como requisito para optar al título de Comunicador(a) Social

Director:
EDUARDO ROJAS PINEDA
Vicerrector de Investigaciones Universidad de Cauca

Co-director:
PAULO CÉSAR PAZ
Comunicador Social



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL

POPAYÁN

2008

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

ANEXO A
DIAGNÓSTICO: DINÁMICAS DE INFORMACIÓN DE LOS INVESTIGADORES DEL SISTEMA DE INVESTIGACIONES UNIVERSIDAD DEL CAUCA

Si bien el diagnóstico buscó identificar de forma amplia las dinámicas de información de los investigadores, el énfasis fue determinar las dificultades que perciben para difundir, divulgar y acceder a información relacionada con el SI. El resultado del diagnóstico, es el principal insumo para identificar los caminos críticos, criterios y acciones que se pueden abordar en el Plan de Comunicación. En este sentido, junto a los investigadores se encontró para cada dificultad una acción, sugerencia o expectativa que permita superarla. Adicionalmente, se complementó esta visión con los funcionarios de la VRI, quienes brindaron su propia perspectiva sobre la información que deben suministrar para responder a las necesidades de los grupos de investigación, como también las dificultades que encuentran en esta labor.

1.1 ¿CÓMO SE HIZO EL DIAGNÓSTICO Y QUIÉNES PARTICIPARON?

Para realizar el diagnóstico con los investigadores se utilizaron dos herramientas de recolección de información: casos de estudio y encuesta. Adicionalmente, se realizaron entrevistas abiertas a algunos funcionarios de la VRI, a fin de contrastar las dos percepciones. Se entrevistó a los funcionarios que representan las dependencias identificadas por los investigadores como las más frecuentadas para entregar o buscar información de su interés: División Administrativa (jefe de la División y asistente); Oficina de Apoyo al Investigador; Consejo de investigaciones; Secretaría.

1.1.1 Casos de estudio

Se eligió en compañía de funcionarios de la VRI, un total de 6 casos. Cada uno representa una experiencia diferente en gestión de investigación, ya sea por el campo de conocimiento

en el que está inscrito, por el tiempo que llevan investigando, o por su experticia sobre el tema.

A través de los casos de estudio se buscó determinar:

- Dependencias clave para el intercambio de información, y respectivas dificultades para el acceso o entrega de información.
- Información de interés para los investigadores.
- Medios utilizados por los investigadores para informarse e informar.
- Percepción y expectativas sobre el Portal Web, y otros medios de información de la VRI.

Los casos fueron abordados a través de documentación sobre cada uno, y entrevistas abiertas. Los grupos de investigación que se determinaron como casos de estudio, fueron elegidos en reunión con el profesor Andrés Castrillón, jefe en ese momento de la División Administrativa de la VRI; Diego Guamanga, asistente de esta misma división; y Jhon Yanza, funcionario encargado de la Oficina de Apoyo al Investigador. Los criterios utilizados para su selección fueron:

a) Trayectoria con procesos de gestión de la investigación.
b) Experiencia en la gestión de recursos para investigación a través de la VRI. Facilidad y dificultad con los procesos de gestión.
c) Área de conocimiento del grupo de investigación.
d) Tipo de proyectos que ha manejado el grupo de investigación (internos / externos).

De cada grupo se entrevistó al director(a) del grupo de investigación y, en algunos casos, a un integrante que esté involucrado en la gestión de un proyecto en ejecución.

Caso 1: Grupo de Investigación en Ingeniería Telemática

Año de creación del grupo: 1976

Escalafón Colciencias: A

Facultad: Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones
Nombre del director de grupo: Álvaro Rendón
Número proyectos ejecutados: 29
Número de proyectos en ejecución: 15

Justificación: es de los primeros grupos de investigación conformados en la Universidad del Cauca. Ha estado presente en todo el proceso de conformación y consolidación del Sistema de Investigaciones. Puede aportar para conocer cómo ha cambiado el proceso de gestión de información para la gestión de la investigación en la Universidad del Cauca, durante los últimos 30 años.

Ha manejado diferentes tipos de convenios nacionales e internacionales. Tiene una alta incidencia en el eje de articulación con el entorno.

Su director representa una alta experiencia en gestión de investigación a través del Sistema de Investigaciones. Los procesos de gestión que adelanta son muy eficientes, y conoce a fondo el funcionamiento de la VRI. Además hace parte del Consejo de Investigaciones.

Integrante: Mario Solarte – director del proyecto Alfabetización digital en el Resguardo de Guambía: un aporte a la construcción de la interculturalidad (Proyecto interno). Está involucrado en 5 proyectos más, con diferentes roles: asesor, investigador principal, integrante. Como investigador, permite conocer una mirada sobre cómo se ve el manejo de la información desde diferentes roles.

Caso 2: Grupo de Investigación en Inmunología y Enfermedades infecciosas

Año de creación del grupo: 1996
Escalafón Colciencias: B
Facultad: Ciencias de la Salud
Nombre del director de grupo: María Lilia Díaz Betancourt

Número proyectos ejecutados: 10

Número de proyectos en ejecución: 1

Justificación: es un grupo con experiencia en la gestión de investigación, que ha manejado diferentes tipos de convenios interinstitucionales. Su trabajo se destaca en el eje de articulación con el entorno, por los aportes de sus investigaciones en el área de la salud.

Su directora es una persona inquieta por proyectar la investigación hacia la comunidad, buscando contactos con entidades interesadas en apoyar las propuestas que respalda el grupo. Maneja una posición crítica frente a los procesos del Sistema de Investigaciones, que puede mostrarnos otra perspectiva sobre su funcionamiento.

Caso 3: Grupo de Investigación Antropología Jurídica, Historia y Etnología

Año de creación del grupo: 1995

Escalafón Colciencias: A

Facultad: Ciencias Humanas y Sociales

Nombre del director de grupo: José Herinaldy Gómez Valencia

Número proyectos ejecutados: 6

Número de proyectos en ejecución: 1

Justificación: grupo de investigación con alta producción científica. Su director es miembro del Consejo de Investigaciones. Tiene experiencia en la gestión de la investigación. Una visión de la gestión, desde un enfoque de investigación más dirigida hacia la producción académica.

Integrante: Cristóbal Gnecco Valencia. Director de 3 proyecto, e integrante de otro. Todos terminados. Director del proyecto en ejecución: "Propuesta para la Formulación de un Programa de Maestría en Antropología", y coordinador del Doctorado en Antropología.

Su experiencia en la formulación y coordinación del Doctorado, y en la propuesta para la Maestría, permite conocer otro aspecto de los procesos de gestión de la investigación, relacionados con las unidades académicas o formación avanzada, como uno de los ejes del SI.

Caso 4: Grupo de Investigación en Innovaciones Agroindustriales con Proyección Social

Año de creación del grupo: 2001
Escalafón Colciencias: C
Facultad: Ciencias Agropecuarias
Nombre del director de grupo: Ana de Dios Elizalde Correa
Número proyectos ejecutados: 0
Número de proyectos en ejecución: 1

Justificación: representa el caso de un grupo de investigación sin mucha trayectoria, sin mucha experiencia en la gestión de investigación. La directora ha tenido dificultades reiterativas en los procesos de gestión de su proyecto.

Interés por identificar qué genera dichas dificultades, y si están relacionadas con poca claridad, pertinencia, o demora de la información que recibe.

Caso 5: Grupo de Investigación y Desarrollo en Ingeniería de Software

Año de creación del grupo: 2004
Escalafón Colciencias: C
Facultad: Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones
Nombre del director de grupo: Cesar Alberto Collazos
Número proyectos ejecutados: 0
Número de proyectos en ejecución: 5

Justificación: este caso es de interés para indagar la visión de su director sobre el tema de la gestión de la investigación desde la VRI. El trabajo que viene adelantando le ha significado un alto reconocimiento internacional. Tiene contactos con fuentes de financiación externas, con quienes adelanta convenios que no necesariamente pasan por el Sistema de Investigaciones.

Puede brindar una percepción importante sobre el SI como facilitador ante organizaciones externas interesadas en articularse, o financiar, proyectos.

Caso 6: Grupo de Investigación Educaciones y Culturas

Año de creación del grupo: 2005
Escalafón Colciencias: -
Facultad: Ciencias Humanas y Sociales
Nombre del director de grupo: Marcela Piamonte Cruz
Número proyectos ejecutados: 0
Número de proyectos en ejecución: 1

Justificación: grupo de investigación nuevo. Apenas está empezando el proceso de aprender cómo se hace la gestión de los proyectos de investigación en convenio con entidad externa, a través de la VRI. Este caso de estudio permitirá conocer la experiencia de quienes empiezan a conocer el SI, y su manejo de información.

Integrante: Axel Alejandro Rojas Martínez – coordinador del proyecto en ejecución adelantado por el grupo de investigación. Es además integrante de otros 3 grupos de investigación, siendo director de uno de ellos (también nuevo).

Tabla 1: Cuestionario guía para las entrevistas casos de estudio

Preguntas-guía	**Intención y/o Hipótesis**
¿Quién es el responsable de manejar información (documentos, informes, etc) relacionada con la gestión de sus actividades de investigación? • ¿Qué rol tiene esta persona dentro del grupo? • ¿Qué otras funciones de información desempeña esta persona?	Se estipula que el director de grupo es la persona encargada de esta función. La hipótesis es que en muchos casos no es quien se responsabiliza de esta labor. Identificar si esto es así permitirá caracterizar mejor los usuarios a los que va dirigida la información del Portal Web, y otros posibles mecanismos de difusión de información.
Observando la estructura del SI y el organigrama de la VRI:	El propósito es construir junto al investigador un mapa o diagrama que permita identificar las relaciones que se generan con los diferentes sectores del SI, durante el registro y actualización de información. Se identifica no sólo las relaciones, sino también otra información adicional sobre esta dinámica.
¿Con qué dependencias-funcionarios intercambia información? (necesita o entrega)	Cuáles son los sectores con los que los investigadores tienen mayor contacto para conocer y entregar información. Estos sectores son fuentes claves, tanto por la información que producen para los investigadores, como por la información que reciben. Serán puntos estratégicos con quienes se deben relacionar los responsables del Portal Web para el acceso a información. Punto de partida fundamental para la construcción de la propuesta.
¿Qué información busca o entrega en esa dependencia?	No toda la información que manejan los investigadores es susceptible de divulgación o publicación en el Portal VRI. Conocer qué información es la que circula, permitirá tener mayor claridad sobre aquella que es pertinente para divulgar o socializar. Esto permite tener elementos para identificar qué información debe contener el Portal VRI, y cuál no.
¿Qué medios utiliza para comunicarse o intercambiar información con esta dependencia? (acceder a información)	Identificar los canales de comunicación más utilizados por los investigadores, permitirá saber cómo estos se pueden aprovechar para mejorar el flujo de información. Adicionalmente, permitirá evidenciar el uso o no de medios electrónicos (correo electrónico, el Portal VRI) para el acceso a información. (descarga de formatos, búsqueda de información)

La información que intercambia ¿qué formato tiene (documentos, verbal, formatos-cuáles, otros)?	Caracterizar el tipo de información que circula, para determinar formas de acceder a ella. Posibilidad de conseguir la información si en formato digital, impreso, si es verbal, cuáles son los formatos que más utilizan y necesitan (susceptibles de publicación),
¿Con qué frecuencia intercambia dicha información con el sector?	Permite definir: • Tiempos de actualización de la información que se considere pertinente para divulgación - con qué frecuencia buscar la información en cada sector. • Cuál información debe tener preponderancia – mayor visibilidad – en la estructura de navegación del Portal Web.
En una calificación entre 1= Poca. 2= Mucha. 3= Total, defina: • ¿Qué importancia o pertinencia tiene esta información? • ¿El acceso o entrega de esta información es oportuna y a tiempo? – Qué dificultades identifica en este sentido. • ¿Considera que la información que intercambia es fácil de comprender? ¿Dice lo que debe decir de manera clara?	Conocer la percepción de los investigadores sobre la información que circula en el SI, es importante tanto para conocer los aciertos, como las dificultades que ellos identifican en ello. Saber lo que ellos opinan sobre la información que reciben de los diferentes sectores del SI, permitirá identificar posibles dificultades a superar, a la vez que es una auto-reflexión sobre la información que generan y el cómo la trasmiten a otros.
¿La información sobre los procesos de gestión se socializa con todos los miembros, o es manejada sólo por unos pocos? • ¿Quiénes? • ¿Por qué ellos y no los demás? ¿Cómo se socializa con ellos esta información? • ¿Cuáles medios se usan para comunicar a los demás integrantes?	Esta pregunta va orientada a determinar si todos los investigadores que conforman los grupos, conocen lo relacionado con procesos de gestión de la investigación. La hipótesis es que son pocos los que conocen este tema. El Portal pretende convertirse en un espacio virtual donde cualquiera puede tener acceso a información básica para propiciar el conocimiento que se necesita en las labores de gestión de la investigación.
¿Cómo se puede tener acceso a la información	Esto permite identificar cómo los responsables

que genera el grupo de investigación?	del Portal Web pueden tener acceso a la información de los grupos de investigación. Conocer cómo y dónde archivan la información, y cuáles procesos de documentación existen.

Nota: Parte de las preguntas utilizan el siguiente formato, a través del cual se buscó tener mayor claridad sobre la información recolectada. Este formato se utilizó por cada una las dependencias del Sistema de Investigaciones con las que se relaciona el investigador en el intercambio de información. Igualmente, fue de utilidad para el momento de realizar las entrevistas con los funcionarios de la VRI.

Dependencia con la que se relaciona:								**Información recibida**	
Actividad en la que intercambian información	Recibe	Entrega	Medio/Canal	Frecuencia	Divulgar (Si / No)	Formato de la información		Siempre (3) - No siempre (2) - Nunca (1).	
						Verbal		Pertinente	
						Documento		Oportuna	
						Formato		Fácil de entender	
						Otros			
						Verbal		Pertinente	
						Documento		Oportuna	
						Formato		Fácil de entender	
						Otros			
						Verbal		Pertinente	
						Documento		Oportuna	
						Formato		Fácil de entender	
						Otros			
						Verbal		Pertinente	
						Documento		Oportuna	
						Formato		Fácil de entender	
						Otros			
						Verbal		Pertinente	
						Documento		Oportuna	
						Formato		Fácil de entender	
						Otros			
						Verbal		Pertinente	
						Documento		Oportuna	
						Formato		Fácil de entender	
						Otros			

Figura 1: Formato para recolectar información – entrevistas

1.1.2 Encuesta

La encuesta fue realizada para apoyar y complementar el punto 2 y 4 de los casos de estudio. Buscando así:

- Identificar la información de interés para los investigadores.
- Conocer la percepción sobre medios de información VRI, particularmente el Portal Web.

Se realizó con una muestra aleatoria de 46 investigadores. Para diligenciarla se tuvo en cuenta el número de grupos de investigación registrados de cada Facultad en el SI, a fin de hacer coincidir la muestra de encuestados en cada una, según esta participación porcentual.

Muestra:

- Población: 577 docentes - investigadores*[1]
- Muestra 20% de la población: 115 docentes - investigadores

División del número de encuestas por Facultad, según la participación porcentual en grupos de investigación adscritos al Sistema de Investigaciones:

Tabla 2: Participación porcentual de las Facultades según número de grupos de investigación

Facultad	Porcentaje participación en investigación	Muestra
Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación	45.73 %	53
Ciencias Humanas y Sociales	17.68%	20
Derecho y Ciencias Políticas	16.46%	19
Ciencias de la Salud	8.54 %	10
Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	6.10%	7
Ciencias Agropecuarias	3.05%	3
Ingeniería Civil	1.22%	2
Ciencias Contables Económicas y Administrativas	0.91 %	1
Interinstitucional	0.30%	1
Total	**100%**	**116**

Cuestionario de la encuesta: La encuesta se realizó utilizando el siguiente formato impreso. Sin embargo, para su tabulación se recurrió al programa SPSS, un software adquirido por la VRI para análisis de este tipo de información.

1 *Información tomada del sistema de información de la Vicerrectoría de Investigaciones – mayo 2007.

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES - VRI
UNIVERSIDAD DEL CAUCA
ENCUESTA INVESTIGADORES

Género: M __ F __
Rango de edad: 20-30 ___ 30-40 ___ 40-50 ___ Más de 50 ___
Tipo de contratación: Planta ___Ocasional ___

Facultad: ____

Rol(es) que desempeña como integrante:_____________________________________

SECCIÓN 1: VRI Interactiva
VRI INTERACTIVA es el resultado del rediseño y reestructuración de los medios electrónicos de la Vicerrectoría de Investigaciones, integrados en el Portal Web www.investigacion.unicauca.edu.co.

1. ¿Con qué frecuencia visita el Portal VRI www.investigacion.unicauca.edu.co?

Todos los días ___
Una o más veces por semana ___
Cada quince días ___
Una vez por mes ___
Esporádicamente ___

2. Clasifique la siguiente información según su interés -Mucho (1), No mucho (2), Ningún interés (3)- e indique si la publicada en el Portal VRI le parece suficiente (S), aceptable (A), insuficiente (I), o no la ha leído (N).

	Interés	**Información publicada**
Información institucional de la VRI	____	____
Trámites y servicios de la VRI	____	____
Grupos, Proyectos, Investigadores de Unicauca	____	____
Producción académica – científica de Unicauca	____	____
Noticias sobre actividades de grupos de investigación y sobre la VRI	____	____
Convocatorias académicas y de financiación	____	____
Eventos Unicauca y externos	____	____
Otra		

¿Cuál?____

3. ¿Qué información ha enviado al Portal VRI para su publicación? (Puede seleccionar varias opciones):

Resultados de investigación - Producción intelectual ____
Actividades del grupo de investigación e investigadores ____
Convocatorias académicas o de financiación ____
No he enviado información ____
Otra ____
¿Cuál?____

4. ¿Por qué utiliza el Portal Web de la VRI? O, si es el caso, ¿Por qué no lo utiliza? (Respuestaopcional)____
____

SECCIÓN 2: Boletín electrónico VRI
El Boletín electrónico interno de la VRI, es enviado al correo electrónico institucional de los investigadores registrados en el nuevo sistema de información.

5. ¿Con qué frecuencia revisa su correo institucional (ejemplo: usuario@unicauca.edu.co)?

Todos los días ___
Una o más veces por semana ___
Cada quince días ___
Una vez por mes ___
Nunca lo reviso ___
No tengo correo de Unicauca___

6. ¿Ha leído el Boletín Electrónico de la VRI?
Si ___ No ___

Si respondió Si a la anterior pregunta, continúe, sino pase a la siguiente sección de preguntas.

7. Sobre la información que contiene el Boletín Electrónico, considera que:
Opciones: Siempre (1), A veces (2), Nunca (3).

Responde a sus necesidades para informarse o divulgar información ___
Es entregada a tiempo ___
Permite entender fácilmente la información que contiene ___

8. ¿Qué otra información le interesaría recibir a través de el Boletín Electrónico?
____
____

SECCIÓN 3: Programa radial La Brújula
El programa se trasmite a través de la emisora Unicauca Estéreo 104.1 F.M.

9. ¿Ha escuchado el programa de radio La Brújula – en línea directa con la investigación?
Si __ No __

Si no lo ha escuchado pase a la siguiente sección.

10. ¿A través de qué medio ha escuchado el programa? (Puede elegir varias opciones)

Emisora Unicauca Estéreo ___
Portal Unicauca ___
Portal Web VRI ___
Otro. ¿Cuál? ______________________________

11. Clasifique la información que se emite en las secciones del programa según su interés.
Opciones: Mucho (1), Algún interés (2), Ningún interés (3)

Bitácora: eventos y/o convocatorias de Unicauca y externos ____
Coordenadas: información sobre gestión de investigación ____
Sala Norte: Entrevista con investigador ____
12. ¿Qué otra información le interesaría escuchar a través del programa radial La Brújula?
____
____

1.1.3 Entrevista funcionarios Sistema de Investigaciones

Se realizaron entrevistas abiertas a algunos funcionarios de la VRI, a fin de contrastar sus percepciones, con la de los investigadores. Se entrevistó a los funcionarios que representan las dependencias identificadas por los investigadores como las más frecuentadas para entregar o buscar información de su interés: División Administrativa (jefe de la División y asistente); Oficina de Apoyo al Investigador; Consejo de investigaciones; Secretaría.

Tabla 3: Cuestionario guía entrevista con funcionarios Sistema de Investigaciones

Pregunta	Intención
¿Con qué dependencias del Sistema de Investigaciones se relaciona-intercambia información?	Identificar las relaciones entre los funcionarios, formas de circulación de la información. Adicionalmente puede permitir identificar cuáles son las dependencias que generan y/o reciben mayor información.
¿En qué casos (actividades) comparte información con cada dependencia?	Esta información permitirá clasificar y caracterizar la información.
¿Recibe o entrega información a dicha dependencia?	Identificar cuáles son las dependencias que generan y/o reciben mayor información. Tener claridad en este aspecto es importante para saber quiénes pueden ser las fuentes de información para el Portal Web.
¿Con qué frecuencia?	Tiempos para la actualización de información, y definición de procesos de búsqueda de información.
¿A través de qué medio se da este intercambio de información?	Identificar a través de qué medios se está intercambiando información. Además de determinar qué medios se pueden utilizar para divulgar y obtener información, permite reconocer qué tanto utilizan internet y/o nuevas tecnologías los funcionarios del Sistema de Investigaciones.
¿Dicha información es de interés general? ¿Es información que puede ser divulgada masivamente?	Determinar qué información es susceptible de divulgación a través del Portal Web.
¿Qué formato tiene la información?	Conocer con qué material se cuenta, y definir cómo puede ser tratado este material desde el Portal Web.
¿Cree que la información que recibe es pertinente, oportuna, y fácil de entender?	Identificar dificultades y fortalezas en la estructuración-redacción de la información. Permite ver cómo fortalecer este aspecto, qué hacer.
¿Quiénes buscan información en el Sistema de Investigaciones? ¿Qué buscan? ¿Qué utilidad les brinda el Sistema de Investigaciones?	Percepción sobre funcionamiento, el papel del SI. Adicionalmente, reconocer para quiénes trabaja el SI.
¿Para qué cree usted que necesita el Portal Web el Sistema de Investigaciones? ¿Cuál es su utilidad?	Percepción sobre el medio. Reconocimiento y disposición de los funcionarios hacia su uso.
¿Qué imagen se quiere proyectar del Sistema de Investigaciones a través del Portal Web?	Información que ayude a definir cuál es el imaginario de los funcionarios sobre lo que debe mostrar el SI a través de su Portal Web.

1.2 RESULTADOS DIAGNÓSTICO: DINÁMICAS DE INFORMACIÓN DE LOS INVESTIGADORES DEL SISTEMA DE INVESTIGACIONES - UNIVERSIDAD DEL CAUCA

Para presentar los hallazgos encontrados a través del diagnóstico, se plantean como categorías, los puntos señalados para los casos de estudio, siendo éstos:

a) Dependencias clave para el intercambio de información, y respectivas dificultades para el acceso o entrega de información.

b) Información de interés para los investigadores.

c) Medios utilizados por los investigadores para informarse e informar.

d) Percepción y expectativas sobre el Portal Web, y otros medios de información de la VRI.

1.2.1 Dependencias clave para el intercambio de información

El interés sobre esta información, no se limitó a determinar cuáles eran las dependencias. Se conoció de manera complementaria la información que buscan los investigadores en ellas, los formatos de la información, y los medios utilizados para su intercambio.

La información que recoge este cuadro, resulta de las entrevistas con los investigadores que representaron los casos de estudio. Se complementó y/o confrontó con los funcionarios de la VRI entrevistados.

Tabla 4: Dependencias clave para el intercambio de información

Dependencia	**Información que intercambian**	**Formatos de la información***	**Medios de información**
División Administrativa	Trámites para ejecución presupuestal e informes financieros.	Oficios y pro-formas	Presencial, teléfono, correo electrónico, correo interno de Unicauca.
Oficina de Apoyo al Investigador	Asesoría para presentarse a convocatorias; revisión de requisitos – documentos; entrega de informes técnicos y financieros y compromisos de producción científica.	Oficios, documentos no estructurados y pro-formas	Presencial, teléfono, correo electrónico, correo interno de Unicauca.
Consejo de Investigaciones	Solicitudes de aval institucional, postulaciones para programas de apoyo, comunicaciones generales.	Oficios y pro-formas	Correspondencia interna.
Secretaría	La secretaría es la ventanilla única. Ingreso de toda la correspondencia (documentos, oficios, solicitudes). Cumple adicionalmente función de archivo.	Oficios, documentos no estructurados y pro-formas.	Presencial, teléfono, correo electrónico, correo interno Unicauca, correo externo.
Departamentos y Comités de Facultad	Solicitudes de aval institucional.	Oficios, documentos no estructurados y pro-formas	Presencial, teléfono.

* Todos los formatos se manejan en digital e impreso

1.2.1.1 Dificultades para el acceso o entrega de información

Una vez identificadas las dependencias con las que se genera mayor contacto en el desarrollo de las actividades de gestión de la investigación, se buscó determinar, para cada una, las principales dificultades que se presentan en el intercambio de información. Los datos se recolectaron desde la perspectiva de los investigadores, complementando la información con los funcionarios de las dependencias señaladas. Adicionalmente, se indagó sobre las acciones o sugerencias que tanto unos, como otros, proponen para superar positivamente dichas dificultades.

Tabla 5: Dificultades para el acceso o entrega de información

DEPENDENCIA	DIFICULTADES	ACCIONES
División Administrativa	Sobre trámites y formatos: • Falta claridad en los trámites y son muy extensos (poca celeridad). • Formatos poco flexibles y excesivos en solicitud de información. Dificultad especial con el manejo de rubros. • No se informa cuando cambian los trámites.	• Definir, simplificar trámites y formatos, y respaldarlos institucionalmente. (sistema de información) • Generar instructivos de fácil comprensión y acceso. • Generar instructivo que incluya mapeo de rubros. • Definir estrategia de seguimiento, actualización de trámites y su respectiva socialización.
	El sistema de información no apoya adecuadamente la gestión. No se entiende cómo ayuda. Está desactualizado, y es de uso complejo. No ha logrado consolidarse como un apoyo para la gestión de la investigación.	• Fortalecer el nuevo sistema de información, aclarando su función en la gestión de la investigación. • Integrar el sistema de información con los que están siendo implementados en Unicauca para la parte administrativa-financiera.
	Cada vez se recarga a los investigadores más actividades de gestión, y se les asigna menos tiempo.	Las demás acciones contribuyen directamente sobre esta percepción.
	Falta capacitar a investigadores en temas de gestión de investigación	• Instructivos, cursos en línea, charlas, socializaciones, jornadas de capacitación. • Estructurar y realizar procesos pedagógico y de motivación.
	No se tiene suficiente equipo humano especializado para responder adecuadamente a las necesidades.	• Estrategias de información permanente, para fortalecer la comunicación interna. • Capacitación continua funcionarios VRI en el tema de gestión de la investigación.
	Preocupación por la no estabilidad contractual de los funcionarios. Ruptura de procesos/confianza	Mejorar la contratación de figuras clave, para facilitar continuidad de procesos y aprendizaje

	División Administrativa VRI eficiente pero innecesaria. Es un paso más. Le falta autonomía de gestión y ejecución de recursos.	Revisar la función de la División Administrativa de la VRI, y justificarla adecuadamente frente a los investigadores (informar)
Oficina de Apoyo al Investigador	Falta interlocución tras la entrega de documentos. No se sabe para qué se solicitan. No representa una utilidad evidente para el investigador.	• Definir justificación de cada proceso. Cada solicitud de información que se haga, debe tener una plena justificación. • Generar documentos públicos y de fácil acceso, para que los investigadores conozcan la intención de cada solicitud. • Generar pro-formas para las comunicaciones de solicitud que salen de cualquiera de las dependencias, donde éstas se justifiquen.
	No hay fácil acceso a la documentación entregada. Debería ser pública por transparencia institucional, y como insumo para generar aprendizaje.	• Aprovechar el Portal VRI, y sistema de información, para que la documentación que se entregue, y sea de carácter público, pueda ser descargada. Esto requiere implementar sistema de búsqueda interna, y facilitar el acceso desde la arquitectura de la información. • Generar instructivos generales sobre presentación de documentación.
	El Portal VRI aún no se consolida como espacio de proyección y visibilidad	• Conformar, consolidar y capacitar un equipo humano que asuma esta responsabilidad, y ponga a circular adecuadamente la información.
Secretaría	Inconvenientes con la presentación correcta de documentación para ser radicada. Desde cómo presentar los oficios, hasta el orden de la documentación.	• Mejorar el sistema de archivo y capacitar a los funcionarios. • Dar cierto nivel de acceso público al manejo de correspondencia a través de internet, para que cualquier persona sepa en dónde está su comunicación o solicitud. • Generar pro-formas para la redacción de oficios. Posibilitar el fácil acceso a ellas. • Producir un instructivo relacionado con reglas de archivo y correspondencia asumidas por la VRI.
	La secretaría es, en muchas ocasiones, el lugar donde las personas esperan ser orientadas.	• Capacitar permanentemente a los funcionarios sobre naturaleza y funciones de la VRI.

	Hay desconocimiento sobre funciones o actividades de la VRI, que genera dificultades para orientar oportunamente a las personas.	• Propiciar mecanismos para mantener informados a los funcionarios sobre decisiones y actividades – aprovechar el Portal VRI.
Consejo de Investigaciones	Los requisitos están muy ligados a los requerimientos de Colciencias. No se ajustan siempre a las necesidades de otras convocatorias o iniciativas.	• Repensar los requisitos y procedimientos, buscando hacerlos más flexibles. • Revisión de los trámites y formatos. • Generar instructivos sobre diligenciamiento y fases de cada trámite.
	Los formatos utilizados para registrar grupos y proyectos son muy rígidos en la información que solicitan. Muchas veces no se acomoda a los requerimientos y necesidades particulares.	
	Se solicita demasiada información para el aval institucional. El proceso es complejo y demorado, y hace que, en ocasiones, no se alcancen los plazos de postulación. Debería estar por fases. Si se aprueba el proyecto, se entrega más información.	
	Hace falta difundir más las decisiones que se toman a nivel directivo en la VRI. Las decisiones, y otra información de interés no sólo deben comunicarse por internet, pues muchos investigadores no utilizan este medio.	• Dar mejor y mayor difusión a las decisiones tomadas en el Consejo de Investigaciones. Pensar en mecanismos o estrategias para informar sobre las actividades y decisiones que se tomen en la VRI. • Fortalecer el acceso a las actas desde el Portal, pero igualmente desde otros mecanismos (eplo: boletín electrónico interno).
Departamento y Comité de Facultad	Algunos esfuerzos por socializar la investigación en las Facultades, deberían estar fortalecidos, incluso liderados, desde la VRI.	• Desde la VRI incentivar jornadas, u otro tipo de estrategia de socialización permanente, sobre la investigación que se ha realizado, se está realizando o se ha propuesto.
	No hay un archivo completo que permita tener acceso a todos los proyectos que se han presentado (aprobados o no, en ejecución, y terminados). Tenerlo ayudaría a evitar repetir y duplicar esfuerzos con propuestas similares.	• Generar una base de datos soportada desde el sistema de información. Dar visibilidad desde el Portal VRI al servicio. • Adicionar como recomendación (incluso requisito) para el registro o postulación de propuestas, la revisión de esta base de datos.

	Las unidades académicas no son siempre el mejor espacio para estudiar y avalar los proyectos. Debería ser analizados por comités que representen líneas y/o áreas de investigación para permitir mayor flexibilidad, y motivar la interdisciplinariedad.	Se relaciona con la propuesta de reestructuración en la que viene trabajando el Consejo de Investigaciones.
	Es confuso el proceso de registro de proyectos en la Universidad del Cauca, pues existen diferentes formas de presentar propuestas. No hay una política clara, ni un control adecuado al respecto.	Generar una política institucional, que regule y delimite la presentación de propuestas de investigación en la Universidad del Cauca.

1.2.2 Información de interés para los investigadores

A partir de los casos de estudio se evidencian tres grupos de información de principal interés para los investigadores. Estos son:

- Fuentes de financiación: reúne todo lo relacionado con la búsqueda permanente de información sobre entidades interesadas en financiar proyectos, procesos de formación y presentación de resultados. Se presentó como la de mayor prioridad e interés entre todos los investigadores entrevistados.
- Procesos administrativos: relacionado con conocer y tener suficiente claridad sobre todos los trámites de gestión de la investigación, y los servicios de la VRI como componente administrativo del SI. Particularmente, se busca información sobre:
- Registro de investigadores y grupos de investigación.
- Trámites de todas las etapas de los proyecto (requisitos, formatos y documentación relacionada para formulación, registro, ejecución y entrega de informes/cierre).
- Programas de apoyo o financiación de la VRI.

Existe un interés reiterativo sobre la necesidad de que cada trámite tenga un fuerte respaldo, o regulación-control, como decisión directiva. Hay preocupación por la poca claridad que existe sobre ellos, y su fácil y permanente cambio.

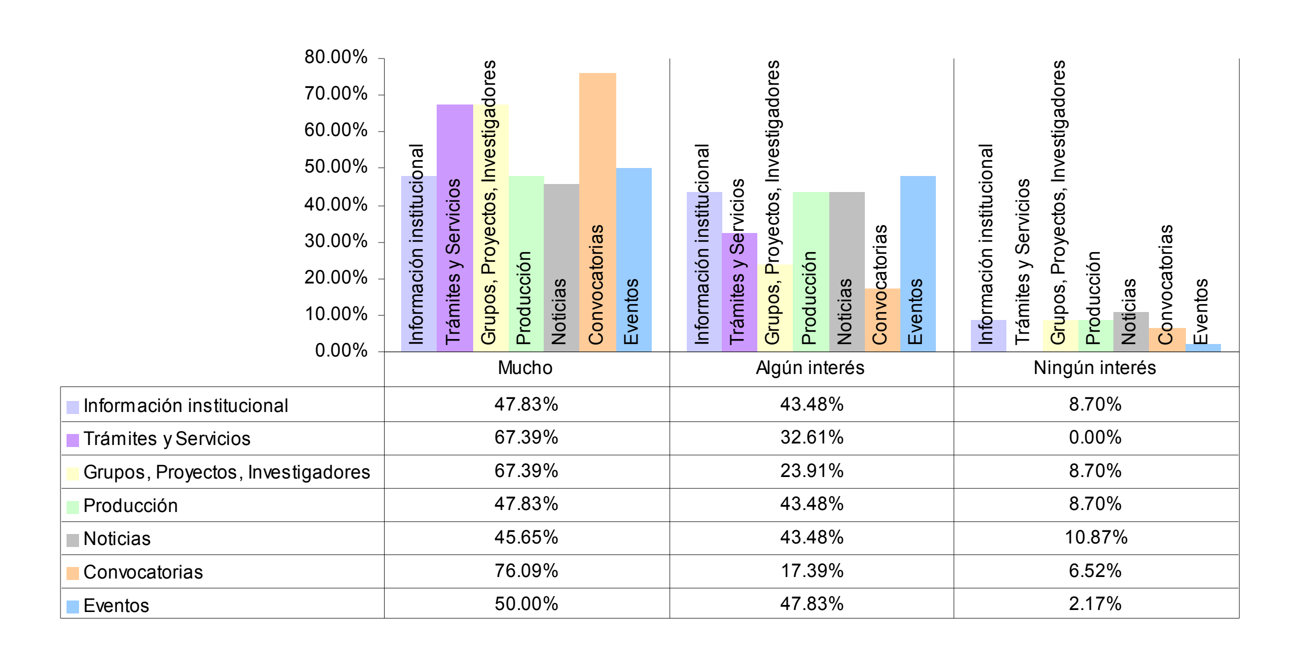
- Divulgación o difusión de investigación: sobre este particular, se presenta un interés en doble vía.
- Difundir y divulgar información que generan durante las actividades de investigación (procesos y resultados), como una forma de proyección, de hacerse visibles ante pares académicos principalmente, pero también ante comunidades no especializadas.
- Conocer información sobre lo que otras instituciones y centros de investigación nacional e internacional, están realizando en sus áreas de interés.

Es de resaltar, que este mismo resultado se encontró a través de la encuesta, corroborándolo. Para la encuesta, se utilizó la rotulación dada a la información en el Portal Web de la VRI.

Para analizar la información se tuvo en cuenta que la información va dirigida a públicos diferentes:

- Información interna que se produce en el ejercicio de las actividades de la organización.
- Información pública que la organización quiere transmitir a su entorno.
- Información que proviene de fuentes externas.

Esta clasificación permitirá en su momento, direccionar y delimitar las acciones a desarrollar, según se determine qué y a quién se quiere trasmitir. Da la posibilidad de construir una idea más clara el uso de los medios de los que se dispone, y su función dentro de las comunicaciones de la organización.



	Mucho	Algún interés	Ningún interés
Información institucional	47.83%	43.48%	8.70%
Trámites y Servicios	67.39%	32.61%	0.00%
Grupos, Proyectos, Investigadores	67.39%	23.91%	8.70%
Producción	47.83%	43.48%	8.70%
Noticias	45.65%	43.48%	10.87%
Convocatorias	76.09%	17.39%	6.52%
Eventos	50.00%	47.83%	2.17%

Figura 2: Clasificación de información según interés

Observando la gráfica, se puede determinar que la información de interés para los investigadores es en orden de prioridad:

Tabla 6: Información de interés para los investigadores

Grupo	Información	Interna	Pública	Externa
Fuentes de financiación	Convocatorias	X		X
Procesos administrativos	Trámites y servicios	X		
Procesos administrativos	Grupos, proyectos e investigadores	X	X	
Divulgación o difusión de investigación	Eventos	X	X	X
Divulgación o difusión de investigación	Producción científica	X	X	
Procesos administrativos	Información Institucional	X	X	
Divulgación o difusión de investigación / Procesos administrativos	Noticias	X	X	X

Adicionalmente, el resultado muestra que el interés sobre la información se mueve en dos direcciones diferentes, pero complementarias:

- Información que contribuya al desarrollo de actividades de gestión de la investigación. Concentra la información interna y externa.
- Información para dar proyección y visibilidad de su trabajo. Se centra en la información de carácter público.

En relación con esto, se evidencia la necesidad de revisar, según el público al que va dirigida la información:

- El uso que se está dando a los medios de comunicación de la VRI, y externos.
- Prioridades sobre la generación y búsqueda de información.
- Qué tratamiento se está dando a la información, teniendo en cuenta que se evidencia diferencia en los enfoques.

1.2.3 Medios usados por los investigadores

A través de las entrevistas realizadas a los investigadores, se pudo determinar los medios a los cuales recurren tanto para informarse, como para informar. Se encontró en este sentido:

Medios utilizados para informarse:

a) Contactos directos - comunidades de interés
b) Listas de distribución (internet)
c) Motores de búsqueda (internet)
d) Sitios Web identificados como fuentes (internet)
e) Correspondencia recibida en los departamentos o Facultades – reuniones o carteleras de información.

Medios utilizados para informar: dentro de este grupo existe igualmente una división interna marcada por el público al que va dirigida la información.

Difusión:

a) Comunidad académica o científica
b) Publicaciones científicas
c) Eventos (como organizadores o participantes)
d) Socializaciones por Facultad: reuniones, seminarios.
e) Listas de distribución (internet)
f) Sitios Web (internet)

Divulgación:

a) Comunidad no especializada
b) Medios Universidad del Cauca.
c) Sitios Web (internet)
d) Medios externos (casi nunca directo, se llega a través de Oficina de Prensa de Unicauca)

1.2.4 Percepción y expectativas sobre medios de información de la VRI

Para indagar sobre la percepción que tienen los investigadores frente a los diferentes medios de información de la VRI, se recurrió a las entrevistas realizadas con los investigadores, y se complementó con las encuestas. Se hizo especial énfasis en el Portal Web de la VRI, porque es para la organización una prioridad potenciarlo y fortalecerlo como medio estratégico.

Para cada medio de información se buscó identificar su reconocimiento y uso, la percepción frente a la información que brinda, y las recomendaciones o expectativas que los mismos investigadores tienen sobre ellos. La información se complementó con las entrevistas realizadas con los funcionarios de la VRI.

1.2.4.1 Portal Web VRI

En relación con este medio, se identificó qué busca un investigador al ingresar al Portal Web, encontrando que:

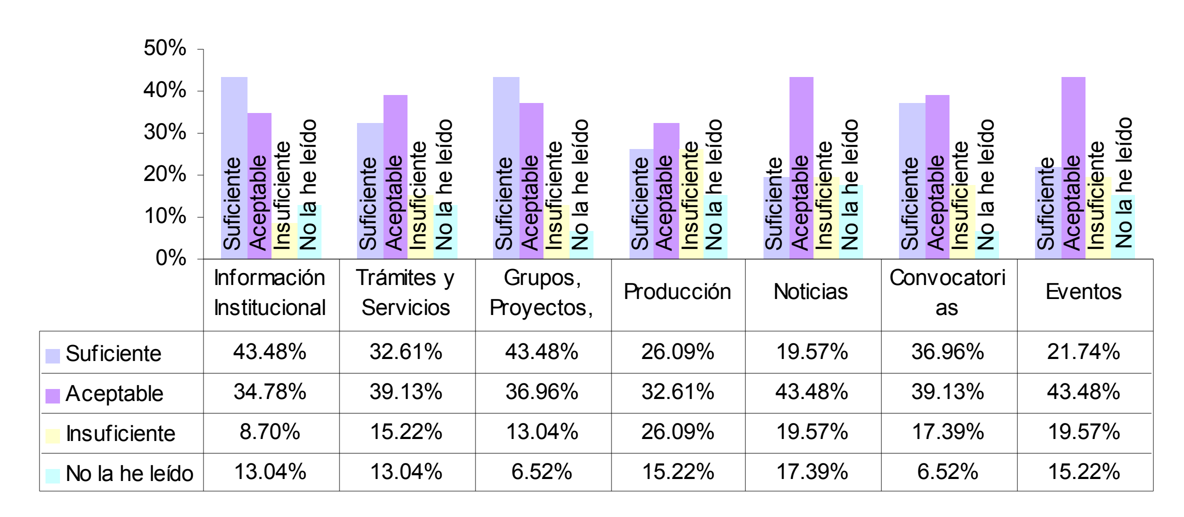
- El ingreso al Portal VRI se relaciona directamente con el uso del sistema de información. Se usa especialmente para acceder a la información de los investigadores, proyectos y grupos. Particularmente, hacer seguimiento de presupuesto, y ver si se está al día con todos los compromisos adquiridos.
- Obtener información y formatos para la gestión de la investigación, evitando el desplazamiento hasta las oficinas de la VRI.
- Tener un medio para publicar información relacionada con los proyectos y grupos de investigación

En relación con esta información, se logró establecer que los investigadores no lo utilizan con mayor frecuencia porque no da respuesta a las razones por las cuales podría utilizarse. Esto se evidencia en que:

- Una vez se descargan los formatos o documentos que se necesitan, no hay necesidad de volver a ingresar.
- No invita a un uso continuo, porque no ofrece nada que invite al investigador a regresar. No hay información para hacerle seguimiento – eplo: no puede seguir en línea el estado de sus procesos administrativos.
- No se encuentra información que se necesita, o es insuficiente. Esto hace que el usuario no se interese en ingresar o buscar información en el Portal.
- La información que interesa sobre trámites administrativos, se puede consultar directamente a los funcionarios.

La encuesta, por su parte, indicó que de cada 100 investigadores:

- Cerca de 40 ingresan al menos una vez por semana al Portal VRI.
- Cerca de 40 ingresan de manera esporádica, en intervalos superiores al mes.
- 60% de los encuestados afirma no haber enviado información para ser divulgada en este medio, aún considerando que es importante proyectar y hacer visible su trabajo. Entre ellos, 7 de cada 10 investigadores pertenecen al grupo de los que entran esporádicamente al Portal, evidenciando que el que utiliza el medio para consultar información, también lo usa para divulgarla.



	Información Institucional	Trámites y Servicios	Grupos, Proyectos,	Producción	Noticias	Convocatorias	Eventos
Suficiente	43.48%	32.61%	43.48%	26.09%	19.57%	36.96%	21.74%
Aceptable	34.78%	39.13%	36.96%	32.61%	43.48%	39.13%	43.48%
Insuficiente	8.70%	15.22%	13.04%	26.09%	19.57%	17.39%	19.57%
No la he leído	13.04%	13.04%	6.52%	15.22%	17.39%	6.52%	15.22%

Figura 3: Percepción frente a la información suministrada en el Portal Web

Los valores medios, que representan la mayoría, evidencian que hace falta fortalecer la generación de contenidos que se están ofreciendo desde el Portal Web.

- Que la mayor calificación como insuficiente sea dada a Noticias y Producción, muestra que si bien no son de interés para sus actividades, sí les interesa que se publique y proyecte información de calidad.
- Los resultados confirman el interés sobre determinada información, y la necesidad de fortalecer particularmente (dado el amplio interés): convocatorias, trámites y servicios, eventos.

Recomendaciones para mejorar el funcionamiento del Portal Web: A través de las entrevistas y las preguntas abiertas de la encuesta, se recogieron una serie de expectativas, a manera de recomendaciones, que los investigadores tienen sobre los servicios que la Vicerrectoría de Investigaciones puede ofrecerles. Éstas pueden ser de gran utilidad al momento de pensar el papel estratégico de este medio, y las acciones que se pueden adelantar para potenciarlo, fortalecerlo y convertirlo en un soporte que los investigadores encuentren oportuno y pertinente.

Generales:

- Redefinir el tratamiento de la información, y su ubicación dentro de la estructura del Portal VRI, según el público o usuario al que va dirigido.
- Ofrecer información que invite al usuario a hacerle seguimiento. Debe ser un espacio que posibilite el debate, encuentro académico y generación de conocimiento.
- Brindar un buen soporte y desarrollo de las herramientas, para asegurar su continuo funcionamiento.
- Propiciar mayor interacción con los contenidos. Eso requiere seguimiento y dedicación de parte de uno o varios responsables.
- Revitalizar y fortalecer el boletín electrónico, e incluso utilizar otros medios, para motivar el ingreso al Portal Web.
- Consolidar y fortalecer un equipo que se especialice en el tema de la gestión de la investigación, y la divulgación y difusión de procesos y resultados científicos.
- Redefinir la relación con los demás medios Unicauca, y medios externos, a partir de la dinámica de información que se genere desde el Portal Web.
- Aunque el Portal Web represente importantes oportunidades para difundir y divulgar información, es importante involucrar otros mecanismos complementarios.

Siguiendo los tres grupos de información de interés para los investigadores, se agrupan otras recomendaciones de carácter más específico. Estás son:

Fuentes de financiación:

- Realizar una continua vigilancia de información, tanto en la red como fuera de ella, para identificar nuevas entidades de financiación, nacionales e internacionales.
- Registrarse en listas de distribución claves, para recibir continuamente información.
- Definir buenos criterios de búsqueda y selección de fuentes confiables, con información pertinente y oportuna.
- No necesariamente se debe ofrecer toda la información de una convocatoria o evento, basta con publicar datos generales pero precisos, y el enlace o contacto que permita su ampliación.
- Servicio de búsqueda interna que facilite encontrar información sobre convocatorias y eventos en el Portal Web, con categorías como periodos de cierre, áreas o líneas de investigación, tipo de financiación, etc.
- Publicar de manera visible los convenios que ha tenido y tiene el SI con instituciones externas, y las posibilidades de financiación a través de ellos.
- Ofrecer un calendario anual de convocatorias: reconocer las épocas en que determinadas convocatorias cíclicas son abiertas. Esto daría tiempo para planear, construir las propuestas y responder con todos los requisitos solicitados.

Procesos administrativos:

- Generar instructivos o guías claras, completas, y de fácil acceso, sobre todos los procesos que involucran la gestión de la investigación desde el SI. Deben incluir los formatos, o documentos relacionados, y cómo presentarse para su radicación.
- Asegurar que las guías tienen un respaldo de cumplimiento. Todo instructivo debe estar revisado y respaldado por directivos de las respectivas dependencias, como una política de control a los trámites institucionales.
- Hacer un seguimiento permanente y actualización de los instructivos, para que cualquier cambio sea informado a tiempo a los investigadores y funcionarios. No sólo por internet, sino usando diversos canales, para asegurar su amplio conocimiento.
- Brindar información sobre buenas prácticas de gestión, difundiendo las experiencias de los grupos de investigación con mayor conocimiento en este tema.

- Hacer posible suministrar la información en un solo sistema, y que internamente se redireccionen los datos a donde corresponda. Se avanzaría mucho en este tema si se logra negociar con el sistema de información de Colciencias. Además, procurar que la información sea verificada por la institución, para evitar fraudes.
- El sistema de información sería más útil si permitiera realizar los procesos en línea, y hacer seguimiento a los trámites, no sólo al interior de la VRI, sino también en relación con otras dependencias de la Universidad del Cauca (especialmente con la Vicerrectoría Administrativa).

Avances en investigación:

- Sección donde se pueda conocer procesos y resultados de investigación de otras instituciones, o centros de investigación, nacionales y mundiales. Ofrecer artículos, enlaces a instituciones o centros de investigación, promocionar revistas científicas, etc. Puede ser un buen mecanismo para intercambio de información.
- Rastreo en internet de fuentes que generen información sobre investigación en diferentes áreas de conocimiento. Categorizar las fuentes de manera adecuada, para facilitar la búsqueda. No necesariamente duplicar su información, se podrían usar entradas (fragmentos de texto) y enlaces, o directamente enlaces.
- Tener vínculos a artículos o informes de otras Universidades o centros de investigación; etc.
- Enlaces a bibliotecas virtuales, o, incluso, construir una de la Universidad del Cauca.
- Ofrecer un servicio que permita a los investigadores publicar información, o plantear temas de discusión, como un mecanismo para poner a circular ideas.
- Publicar artículos resumen de investigación realizada por investigadores de Unicauca, con acceso a documentos y materiales relacionados, fotografías, información de contacto e, incluso, posibilidad de interacción, con sistema de comentarios o foros.
- Contar con un foro, que permita la interacción entre investigadores, y comunidad no especializada. Incluso con comunidad especializada.

- Adicionalmente, brindar todas las posibilidades para conocer lo que otros grupos adscritos al SI están realizando, de tal manera que se facilite el intercambio de intereses e ideas. La información podría no dividirse por facultades, si no por temas de interés, porque muchas veces éstos son transversales y posibilitan encuentros entre diferentes disciplinas.

1.2.4.2 Correo institucional de la Universidad del Cauca

Aunque el correo institucional no es un medio específicamente de la VRI, es importante consultar su uso por la dinámica institucional que pretende crearse. Además, por ser el canal para distribuir la información a través del boletín electrónico.

Actualmente el correo institucional es una de los requisitos para el registro en el nuevo sistema de información. Esta decisión se toma como apoyo a la campaña de uso de este medio para trámites institucionales, liderada por la Red de Datos.

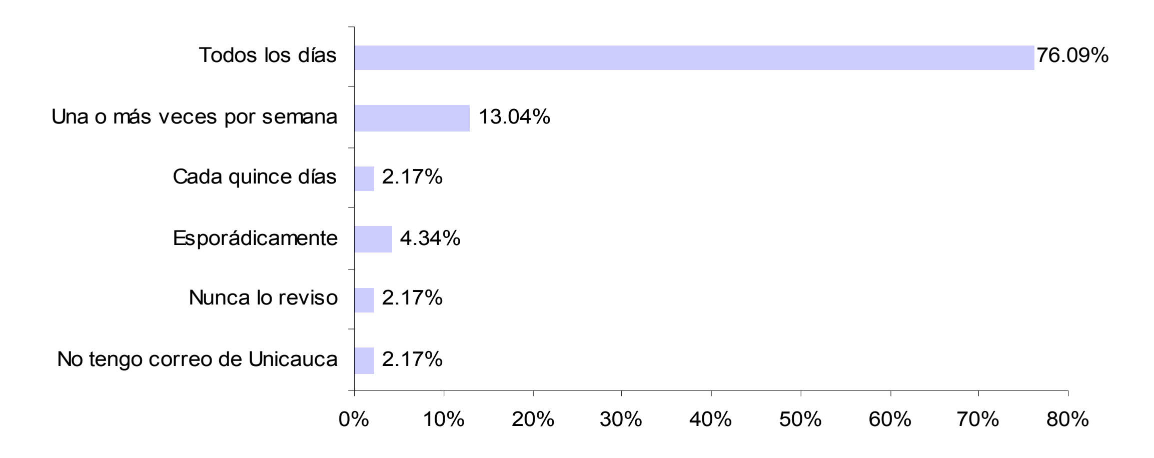


Figura 4: Frecuencia de uso del correo institucional

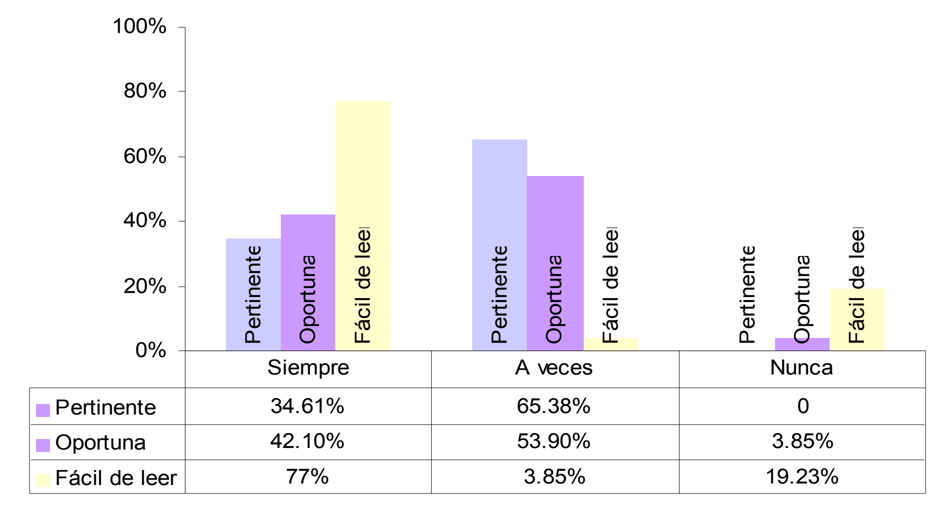
Es importante anotar que de cada 4 investigadores que indicaron un uso diario del correo institucional, 3 pertenecen al grupo de visitantes esporádicos del Portal Web. De este modo, se deduce que el correo electrónico puede aprovecharse, a través de un boletín electrónico,

para motivar el ingreso al Portal Web a través de información relevante y pertinente para ellos.

1.2.4.3 Boletín electrónico interno del Sistema de Investigaciones

El boletín electrónico interno se envió desde el mes de enero de 2007 a todos los investigadores registrados en el nuevo sistema de información, con una frecuencia quincenal. Su propósito era mantenerlos informados, y motivar el ingreso al Portal Web de la VRI. No se volvió a enviar a partir del mes de junio, por falta de un responsable que asumiera esta actividad.

El resultado de la encuesta indica un conocimiento moderado de este servicio (56.5%). Sin embargo no permite identificar si los investigadores que lo conocen son los que están registrados en el nuevo sistema, o si lo conocen por otro medio (impresión, reenvío, etc). Adicionalmente, se encontró que algunas personas lo confunden con recibir información de las listas de distribución de los funcionarios VRI.



	Siempre	A veces	Nunca
Pertinente	34.61%	65.38%	0
Oportuna	42.10%	53.90%	3.85%
Fácil de leer	77%	3.85%	19.23%

Figura 5: Percepción frente al boletín electrónico interno

Recomendaciones para mejorar el boletín electrónico interno del Sistema de Investigaciones:

- Retomar el boletín electrónico como mecanismo fundamental para informar, y dinamizar el uso del Portal VRI.
- Ofrecer información de mayor interés, que además se brinde de forma más oportuna y pertinente.
- Será necesario definir mejores criterios para la búsqueda y selección de convocatorias y eventos, a fin de ofrecer información más atractiva a los investigadores.
- Noticias, o temas de actualidad, pueden emitirse a través de un boletín externo electrónico.
- También se puede generar un boletín externo que se difunda a través de Oficina de Prensa de Unicauca.

1.2.4.4 Programa Radial La Brújula

La Brújula es un programa radial de contenido periodístico que divulga y expone la información generada al interior de los grupos de investigación de la Universidad del Cauca. Se creó desde el 11 de marzo del 2001, para responder a la necesidad de los investigadores de hacer público el conocimiento y los avances que resultan del trabajo investigativo. Así mismo por el interés en articular los procesos científicos con los medios de comunicación.

La Brújula ha sido realizada y producida por estudiantes del programa de Comunicación Social de la Universidad del Cauca. La grabación y emisión se llevaba a cabo en los estudios de Radio de la institución. Desde el mes de junio no se trasmite, pues no se cuenta ya con personas encargadas de esta labor.

Frente a este programa se indagó en la encuesta, encontrando que el 69.56% de los investigadores encuestados lo habían escuchado alguna vez, contra un 30.43% que no lo conocieron.

Medio a través del cual lo escucharon:

- Unicauca Estéreo: 71.43%
- Portal Web Unicauca: 14.28%
- Portal Web VRI: 14.28%

Sección	Mucho	Algún interés	Ningún interés
Bitácora	57.14%	42.85%	0%
Sala Norte	50%	50%	0%
Coordenadas	50%	42.86%	7.14%

Figura 6: Interés sobre la información del programa radial La Brújula

El resultado muestra en términos generales una favorabilidad no muy marcada hacia conocer sobre temas de investigación a través de este medio. La encuesta no permite saber las razones.

Recomendaciones para mejorar el programa radial La Brújula del Sistema de Investigaciones: :

- Cuando se retome el programa será necesario abrir la discusión sobre su definición y público objetivo, a fin de revisar si el esquema, formato y tratamiento, es el adecuado.
- El acceso al programa a través de internet, indica la posibilidad de potenciar y utilizar los Portales para darle mayor visibilidad, abarcando nuevos públicos.
- El horario no favorecía el programa, pues compite con la emisión de noticias en otras emisoras locales y nacionales. Negociar con la emisora la posibilidad de tener otro horario.

1.3 ÁREAS PROBLEMÁTICAS IDENTIFICADAS, A MANERA DE CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO

Como resultado del diagnóstico se encuentra una seria de acciones necesarias para mejorar los procesos de intercambio de información al interior del Sistema de Investigaciones, y de éste hacia su entorno. Dichas acciones se pueden agrupar en tres grandes líneas, aunque no son excluyentes entre sí, por el contrario, algunos aspectos requieren un desarrollo paralelo y complementario.

a) Revisión de trámites y procesos administrativos

- Apoyar la revisión, definición y formalización sobre todos los trámites y procesos administrativos relacionados con el SI. Igualmente, todos los formatos físicos o digitales que compromete.
- Aclarar la función del sistema de información como herramienta de apoyo de algunos procesos de gestión, fortalecer y mejorar su implementación, y ver viabilidad para integrarlo o relacionarlo con los sistemas de otras dependencias.
- Generar una adecuada documentación de todos los procesos. Deben funcionar como instructivos completos y confiables, que indiquen el paso a paso de cada trámite, reuniendo su justificación, formatos, responsables, documentos relacionados, etc.
- Mejorar condiciones de contratación para fortalecer el aprendizaje organizacional, y asegurar la continuidad de procesos al interior de la VRI.

b) Formación de competencias

- Mejorar las capacidades de los funcionarios para responder a las necesidades de los investigadores, generando procesos de formación continua sobre gestión de la investigación. Especializar a los funcionarios como apoyo de los investigadores.
- Contribuir a fortalecer las capacidades de gestión de los investigadores, a través de mecanismos como: desarrollar instructivos, cursos en línea, charlas, socializaciones,

jornadas de capacitación, u otras actividades que propicien el aprendizaje de los investigadores sobre temas de gestión de la investigación.

c) Orientación y fortalecimiento de medios

- Facilitar el acceso a toda la información entregada por los grupos de investigación a través del sistema de información. Igualmente, propiciar su proyección desde otros mecanismos, incluyendo el Portal Web.
- Implementar mecanismos para facilitar el acceso oportuno a la información relacionada con las actividades de gestión de la investigación. Acceso a instructivos que permitan resolver inquietudes de manera completa y satisfactoria.
- Desarrollar estrategias para socializar adecuadamente las decisiones tomadas desde la VRI.
- Mejorar los mecanismos para socializar los procesos y resultados de los grupos de investigación, propendiendo por una adecuada difusión y divulgación de actividades de investigación
- Fortalecer la búsqueda, selección y difusión de información interna y externa de interés para el desarrollo de la investigación.
- Revisar, adecuar y potenciar todos los medios de comunicación de los que dispone la Vicerrectoría de Investigaciones, procurando su articulación con los medios de la Universidad del Cauca, y medios externos.
- Implementar o mejorar los mecanismos de comunicación interna, para que los funcionarios estén permanentemente enterados de las actividades y decisiones que involucran al SI.

ANEXO B
MINUTAS EQUIPO OPERATIVO DE PLANEACIÓN

Las minutas fueron el mecanismo utilizado para hacer seguimiento de cada una de las sesiones desarrolladas por el equipo operativo de planeación. Cada una reúne información sobre los puntos tratados, acuerdos alcanzados, tareas por realizar, al igual que la asistencia. De esta manera fue la herramienta para consignar los acuerdos alcanzados en cada encuentro, como insumo necesario para construir finalmente el Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca.

Sin embargo cabe mencionar que como parte de la inter-locución que siguió este trabajo, y respondiendo a la retro-alimentación realizada con el Vicerrector de Investigaciones y los jurados académicos del proyecto, se hicieron en los documentos finales una serie de ajustes a los términos utilizados por el equipo de planeación. Esto con el propósito de presentar un resultado más claro, que reflejara de forma más adecuada la intención y los hallazgos encontrados durante el trabajo de discusión y reflexión colectiva.

Por ser un acta un documento inmodificable, dichos cambios no se efectuaron en éstas. Entre otras cosas, porque la diferencia entre las minutas o actas y los documentos finales generada por los ajustes realizados, hace parte de evidenciar el proceso de aprendizaje y construcción que significó este proceso.

Minuta Proyecto ________N°_____

Tema	Nombre del Proyecto				
Fecha / Horas	DD/MM/AAAA	**Inicio**	HH:MM	**Final**	HH:MM

Participantes	Presente	Participantes	Presente
Nombre 1	**Sí**		
Nombre 2	**Sí**		

Puntos Tratados

Acuerdos

Tareas por Realizar	Fecha Tope	Responsable
Actividad 1	DD/MM/AAAA	XXX
Actividad 2		

Próxima Reunión
Fecha: DD/MM/AAAA Hora: HH:MM Lugar: 999 Tabla:

Vicerrectoría de Investigaciones
Universidad del Cauca
MESA DE COMUNICACIONES
Minuta 01

Equipo operativo construcción del plan de comunicación

Tema	Mesa de comunicaciones				
Fecha / Horas	01/02/2008	**Inicio**	2:000p.m	**Final**	5:00PM

Participantes	Presente	Participantes	Presente
Andrés Castrillon Muñoz	**Sí**	Jhon Gerardo Yanza	**Si**
Rosse Mary Perez	**Sí**	Carlos Alberto Valencia	**Si**
Juan Carlos Ortiz	**SI**		
Marcela Hernández	**Si**		

Puntos Tratados

1. Socialización de la propuesta: construcción del plan de comunicación de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Cauca.

2. Dinámicas para el Equipo de trabajo (cómo compartir y construir documentos conjuntamente).

3. Definición del cronograma general.

4. Presentación del diagnóstico sobre las dinámicas de información del Sistema de Investigaciones, realizado entre agosto y octubre de 2007.

5. Discusión y análisis del panorama encontrado a través del diagnóstico.

6. Coordinar la reactivación del Boletín VRI. Definición de responsables, acciones y plazos

Acuerdos

1. La labor a desarrollar con el que en adelante se denominará Equipo Operativo de Planeación, es discutir, analizar y pensar la planeación de las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, en relación con la estrategia institucional. Esto, por la profunda importancia que tiene para la organización unificar y dar coherencia a las actividades de información y comunicación para avanzar en el desarrollo de la estrategia institucional.

2. La construcción del Plan de Comunicación debe apuntar a unificar y dar coherencia a las actividades de información y comunicación, a fin de integrarlas plenamente a la estrategia del Sistema de Investigaciones, superando una visión meramente instrumental o funcional. Busca trazar una línea de acción donde se establezcan los medios necesarios para lograr un escenario deseable, buscando que todos en la organización dirijan sus esfuerzos de manera coordinada hacia la misma dirección.

3. Se deja constancia que el trabajo a realizar queda sujeto a las restricciones presupuestales. La gestión se ve amarrada por las dificultades financieras de la Universidad del Cauca, y el respectivo y progresivo recorte presupuestal. Así, en la medida en que no se disponga de una estabilidad presupuestal, ni autonomía en la gestión de los recursos, la VRI se verá siempre limitada para decidir sobre los destinos del Sistema de Investigaciones.

4. Para obtener los objetivos estratégicos se utilizará la metodología de prospectiva estratégica de Michael Godet.

5. El trabajo debe fundamentarse en una revisión del lugar de la comunicación en la estrategia institucional. Esto requiere la revisión de los documentos rectores del Sistema de Investigaciones.

6. Se determina que el trabajo deberá realizarse en un tiempo máximo de mes y medio, a partir de tres acciones: analizar, determinar y comunicar. La distribución de actividades apunta a realizar los siguiente encuentros:

   - Llegar a un acuerdo sobre el lista de variables
   - Definir las variables clave
   - A partir de las variables, determinar estrategia y posibilidad de que la estrategia sea aplicada al 2012 (probabilidad de escenarios)
   - Definición de acciones

7. Se acuerda empezar a trabajar sobre algunos aspectos puntuales y urgentes, como es la elaboración de la revista Boletín VRI, que deberá salir impresa antes de terminar este primer semestre.

Tareas por Realizar	**Fecha Tope**	**Responsable**
Compartir el documento "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica: problemas y métodos" de Michael Godet.	01/02/08	Andrés Castrillón.
A partir del diagnóstico, generar una lista-borrador de variables (dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de información y comunicación) para afinar y discutir en la siguiente sesión.	08/02/08	Marcela Hernández
Compartir documento-resumen sobre la estrategia institucional y planes de acción desde 2003.	06/02/08	Marcela Hernández

Próxima Reunión		
Fecha: 08/02/2008	Hora: 2:00.pm	Lugar: Vicerrectoría de Investigaciones

Vicerrectoría de Investigaciones
Universidad del Cauca
MESA DE COMUNICACIONES
Minuta 02

Equipo operativo construcción del plan de comunicación

Tema	Mesa de comunicaciones				
Fecha / Horas	08/02/2008	**Inicio**	2:30 p.m	**Final**	4:30PM

Participantes	Presente	Participantes	Presente
Andrés Castrillon Muñoz	**Sí**	Jhon Gerardo Yanza	**Se excusa**
Rosse Mary Perez	**Sí**	Carlos Gerardo Vallejo	**Sí**
Juan Carlos Ortiz	**SI**		
Marcela Hernández	**Si**		

Puntos Tratados

1. Lectura circular 001 de 2008 Universidad del Cauca. Asunto: lineamientos y parámetros técnicos para publicidad.
2. Presentación del listado-borrador de variables.
3. Definición colectiva de la lista definitiva de variables.
4. Exposición método análisis estructural: Matrices de impacto cruzado.

Acuerdos

1. Se determina que aunque el equipo está comprometido con la construcción del Plan de Comunicaciones y las recomendaciones correspondientes, se deja constancia que su ejecución queda sujeta a la definición y asignación de recursos. Se hace necesario conocer el estado presupuestal de la Universidad del Cauca y el Sistema de Investigaciones a manera de contexto.

2. Después de realizar una discusión colectiva, se determina como lista de variables:

   - Faltan recursos financieros estables para la ejecución de programas relacionados con actividades de información y comunicación.
   - Falta generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre procesos administrativos.
   - Medios y canales internos frágiles.
   - Falta recursos para fortalecer el aprendizaje organizacional.
   - Se carece de un coordinador idóneo para las actividades de información y comunicación.
   - Se carece de un protocolo de procedimientos para las actividades de información y comunicación.
   - Se carece de un protocolo de gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones.
   - Falta termina de desarrollar e integrar el sistema de información al funcionamiento del Sistema de Investigaciones.
   - Medios para comunicar hacia el entorno, frágiles.

- Escasa articulación con medios externos.
- Se carece de un equipo idóneo y especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación.

3. En la siguiente reunión se consolidará la matriz de impacto cruzado (MID) de forma colectiva, recurriendo al uso del software MicMac de Lipsor.

Tareas por Realizar	Fecha Tope	Responsable
Diligenciar la matriz individualmente, para confrontar los resultados en la siguiente reunión.	21/02/08	Todos.
Instalar el Sofware MicMac de Lipsor en el computador del Jefe de la División Administrativa	21/02/08	Juan Carlos Ortiz
Redactar una primera definición de cada una de las variables, recogiendo la discusión planteada.	21/02/08	Marcela Hernández

Próxima Reunión		
Fecha: 21/02/2008	Hora: 2:00.pm	Lugar: Vicerrectoria de Investigaciones

Vicerrectoría de Investigaciones
Universidad del Cauca
MESA DE COMUNICACIONES
Minuta 03

Equipo operativo construcción del plan de comunicación

Tema	Mesa de comunicaciones				
Fecha / Horas	21/02/2008	**Inicio**	9:00 a.m.	**Final**	

Participantes	Presente	Participantes	Presente
Andrés Castrillon Muñoz	**Sí**	Jhon Gerardo Yanza	**Sí**
Rosse Mary Perez	**Sí**	Carlos Gerardo Vallejo	**Sí**
Juan Carlos Ortiz	**Sí**		
Marcela Hernández	**Si**		

Puntos Tratados

1. Se comenta sobre invitación a reunión en Universidad Nacional, tema apoyo a la presentación del proyecto de Ley para la formación del Ministerio de Ciencia y Tecnología.
2. Taller análisis estructural: identificación de variables clave.
3. Explicación uso del software MicMac para realizar método de impactos cruzados.

Acuerdos

Las variables clave que arrojó el trabajo, en orden de prioridad, son:

1. Se carence de un responsable idóneo que coordine las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones.
   Cuadro: Carencia de coordinador (CC)

2. Se carece de un equipo idóneo y especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación.
   Cuadro: Carencia equipo especializado en CPCT+I (CEE – CPCT+I)

3. Faltan recursos financieros estables para la ejecución de programas relacionados con actividades de información y comunicación
   Cuadro: Falta recursos para ejecución de programas (FREP)

Se determina de manera prelimitar que la estrategia del Sistema de Investigaciones frente a la comunicación debe ser: voluntad para apoyar la estructuración, y asegurar la continuidad, de un equipo de alta capacidad y coordinado por una persona idónea que dinamice el proceso de planeación de las comunicaciones.

Conclusiones generales:

- ❖ Los recursos de financiación son importantes, pero más importantes son las personas que pueden gestionar estos recursos y administrarlos en relación con un plan concreto.

- Lo más importante son las personas, su compromiso e interés. Por eso la organización debe propiciar su motivación permanente, a través de contratos estables, y apoyo para la formación y realización de todos sus funcionarios. En las personas reside el máximo valor de la organización: el conocimiento.

- La comunicación externa es importante para fortalecer la visibilidad y proyección de la investigación. Consolidar una imagen en el entorno, crea un ambiente de mayor confianza para atraer recursos y aliados.

- Parte de consolidarse frente al entorno pasa por fortalecernos internamente (uno comunica permanentemente lo que es). Para ello hace falta dar mayor claridad a las reglas de juego que soportan los procesos institucionales, a través no sólo de una decisión concreta frente al tema, si no a través de una comunicación interna más coordinada, con medios y canales fortalecidos.

- Para dar coherencia y unidad a las actividades de información y comunicación, a fin de fortalecer al Sistema de Investigaciones interna y externamente, hace falta no sólo un coordinador, sino un equipo que vaya cualificándose y especializándose para ocuparse del tema con idoneidad. Esto requiere una gestión de continuidad, que asegure la permanencia de las personas para que los procesos no se rompan, y sean estables.

Tareas por Realizar	Fecha Tope	Responsable
Convertir cada variable en un objetivo, y definir una estrategia para alcanzarlo.	29 de febrero	Marcela Hernández
Informe de la reunión Universidad Nacional	26 de febrero	Rosse Mary Pérez
Redactar las conclusiones del taller en el software MicMac y adicionarlas en esta minuta.	25 de febrero	Marcela Hernández
Enviar el archivo con el resultado del taller al Vicerrector de Investigaciones, e invitarlo al taller para implementar el método “Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados”.	26 de febrero	Rosse Mary Pérez

Próxima Reunión		
Fecha: 29/02/2008	Hora:	Lugar: Vicerrectoría de Investigaciones

Vicerrectoría de Investigaciones
Universidad del Cauca
MESA DE COMUNICACIONES
Minuta 04

Equipo operativo construcción del plan de comunicación

Tema	Mesa de comunicaciones				
Fecha / Horas	29/02/2008	**Inicio**	2:00 p.m.	**Final**	5:00 p.m.

Participantes	Presente	Participantes	Presente
Andrés Castrillon Muñoz	**Sí**	Jhon Gerardo Yanza	**Sí**
Rosse Mary Perez	**Sí**	Carlos Gerardo Vallejo	**Sí**
Juan Carlos Ortiz	**SI**		
Marcela Hernández	**Si**		

Puntos Tratados

1. Revisión y discusión del resultado obtenido en el taller de identificación de variables clave.
2. Realización taller método de impactos cruzados: se definió para cada variable una hipótesis de solución y, a partir de ello, se determinaron los escenarios más probables al 2012: ¿qué tan probable es que se solucione la carencia identificada a partir de la estrategia en este plazo?
3. Definición de la visión al 2012 en el área de información y comunicación, presentada como el escenario deseable para el Sistema de Investigaciones.

Acuerdos

Se reafirma que las tres variables claves que debe abordar el Sistema de Investigaciones en el tema de sus actividades de información y comunicación, como soporte para el fortalecimiento y consolidación institucional, son:

1. Se carece de un responsable idóneo que coordine las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones.
   Cuadro: Carencia de coordinador (CC)

2. Se carece de un equipo idóneo y especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación.
   Cuadro: Carencia equipo especializado en CPCT+I (CEE – CPCT+I)

3. Faltan recursos financieros estables para la ejecución de programas relacionados con actividades de información y comunicación
   Cuadro: Falta recursos para ejecución de programas (FREP)

La gran estrategia se concentra así en **lograr el compromiso de las directivas del Sistema de Investigaciones, en cabeza del Vicerrector de Investigaciones, para proveer en la planta de personal el cargo de coordinador de comunicación y su equipo de trabajo, correspondiendo a los perfiles idóneos para asumir la gestión y desarrollo de las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones**.

El equipo operativo, basándose en los resultados del diagnóstico desarrollado sobre el tema, y en su experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento del Sistema de Investigaciones, determinó que la evidencia empírica muestra que ninguna otra solución resolverá efectivamente las dificultades de esta organización en materia de información y comunicación.

Para definir de manera complementaria qué tan probable es que al 2012 se alcance este propósito a través de la resolución de las variables, se estableció y precisó inicialmente como hipótesis de solución para cada una:

1. La solución estructural al problema de información y comunicación detectado en el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca hacia el 2012, supone el compromiso de las directivas institucionales para proveer en su planta de personal un coordinador de comunicaciones, que responda al perfil idóneo para coordinar las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones.
2. Para responder con pertinencia y oportunidad al desarrollo de las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, se requiere estructurar y complementar desde la plantilla oficial de la institución, un equipo de trabajo especializado en CPCT+I que defina y ejecute programas estratégicos con compromiso y continuidad.
3. El Sistema de Investigaciones necesita asegurar recursos suficientes y continuos para el funcionamiento de los programas o actividades asociados con la información y la comunicación, a fin de propiciar su estabilidad y subsistencia.

Estas hipótesis fueron trabajadas a través del método de impactos cruzados, a través del cual se encontró como resultado cuatro escenarios probables, en el siguiente orden según su porcentaje:

1. **Escenario 3:** Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo, en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. **(27.2%)**
2. **Escenario 4**: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo en la planta de personal, y no asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. **(19.4%)**
3. **Escenario 5:** No contratación del coordinador, pero sí del equipo de trabajo en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. **(17.6%)**
4. **Escenario 1:** Contratación del coordinador y del equipo de trabajo en la planta de personal, además de asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. **(17.1%)**

Habiendo identificado los cuatro escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, éstos se analizaron y discutieron en grupo, concluyendo:

- Apuntar al escenario 3 es desgastarse, porque contar con un responsable o coordinador estable y con recursos, no implica tener un equipo comprometido que esté capacitándose y especializándose permanentemente para ejecutar con pertinencia y oportunidad estrategias de CPCT+I. Es fundamental contar con un equipo de personas interesadas y comprometidas, para que impulsen y participen de un proceso continuo y estable que asegure el fortalecimiento y consolidación del área a favor del avance del Sistema de

Investigaciones.

- El escenario 4 no lleva a avanzar en ningún sentido. Tener un coordinador, pero no contar con recursos financieros, ni con equipo humano suficiente, estable y continuo, es seguir apostando a acciones de corto plazo, desarticuladas entre ellas, y con una alta posibilidad de que en vez de fortalecimiento progresivo, se tengan continuas rupturas y estancamiento de procesos.
- Se considera que entre los cuatro escenarios, el escenario 5 es el que se proyecta como más altamente posible dentro de lo deseable. Significaría un importante avance contar con un recursos financieros y un equipo humano suficiente y continuo, aún si no se tiene como responsable a un coordinador expresamente contratado para tal fin. La coordinación puede asumirse dentro del mismo equipo según las actividades que se planeen.
- Finalmente, el escenario 1, aunque evidencia el porcentaje más bajo de probabilidad entre los 4, es el más deseable, en la medida en que significa responder positivamente a las tres variables claves identificadas. Como escenario deseable, es la base sobre la cual se construye la visión del Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones al 2012, siendo ésta:

Visión: Al 2012 el Sistema de Investigaciones contará con un equipo de trabajo especializado en informar y comunicar alrededor de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación.

Como conclusión general de este trabajo, se reafirma la posición de que cualquier otro mecanismo diferente a fortalecer el equipo humano con el que cuenta la Vicerrectoría de Investigaciones, a partir de una contratación de planta, es quedarse sin resolver de manera estructural el tema de la información y comunicación.

Tareas por Realizar	Fecha Tope	Responsable
Redactar un informe que recoja los resultados encontrados, integrando los dos talleres. Complementar las minutas elaboradas.	06 de marzo	Marcela Hernández y Rosse Mary Pérez.
Complementar la información obtenida con el trabajo en equipo, con algunas recomendaciones y acciones concretas para cada variable, a fin de plantear actividades concretar para el Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones.	06 de marzo	Marcela Hernández.
Preparar la presentación de resultados frente al Vicerrector de Investigaciones.	07 de marzo	Marcela Hernández y Rosse Mary Pérez.

Próxima Reunión		
Fecha: 07/03/2008	Hora: 2:00 p.m.	Lugar: Vicerrectoría de Investigaciones

Vicerrectoría de Investigaciones
Universidad del Cauca
MESA DE COMUNICACIONES
Acta 05

Equipo operativo construcción del plan de comunicación

Tema	Mesa de comunicaciones				
Fecha / Horas	07/03/2008	**Inicio**	2:30 p.m.	**Final**	5:30 p.m.

Participantes	Presente	Participantes	Presente
Andrés Castrillón Muñoz	**No**	Jhon Gerardo Yanza	**Sí**
Rosse Mary Pérez	**Sí**	Eduardo Rojas Pineda	**Sí**
Juan Carlos Ortiz	**SI**	Carlos Gerardo Vallejo	**Sí**
Marcela Hernández	**Si**		

Puntos Tratados

1. Revisión conjunta del documento informe general - resultado planeación.
2. Definición de los medios de información de la VRI a los que se va a dar prioridad de trabajo. Orientación general de cada uno.
3. Presentación de documento informe general al Ing. Eduardo Rojas.

Acuerdos

1. En relación con la revisión del documento de informe a entregar, se realizan algunos ajustes.

2. Previa revisión del cuadro de medios que resultó del diagnóstico realizado, se definen como medios prioritarios para redefinir y/o reactivar:

Medio	Objetivo	Actividades	Dirigido a	Responsables
Portal VRI (integra sistema de información y sitios web)	Mejorar los servicios que se ofrecen en línea como apoyo a la gestión de la investigación.	▪ Revisión estructura de navegación Portal Web y sistema de información. ▪ Desarrollar y poner a punto los servicios, previa revisión y verificación de procesos. ▪ Integrar funcionamiento del Portal Web, sistema de información y sitios de grupos de investigación. ▪ Definir criterios y protocolos para la gestión de contenidos. ▪ Búsqueda, selección y publicación permanente de información de	Componentes de Sistema de Investigaciones, con prioridad para los investigadores.	Marcela Hernández Juan Carlos Ortiz Ing. Responsable del Sistema de Información. Div. Administrativa

		interés para los investigadores, relacionada con gestión de la investigación.		
	Fortalecer la proyección y visibilidad de resultados y procesos de investigación	▪ Definir criterios base para la definición, cubrimiento, producción y publicación de resultados o procesos de investigación. ▪ Generar dinámicas para la producción continua de información, que sirva para la divulgación de CT+I.	Público externo al Sistema de Investigaciones. (no especializado)	Marcela Hernández
Boletín electrónico para investigador es	Conducir a investigadores hacía información de interés sobre gestión de investigación	▪ Consolidar y organizar lista de correos electrónicos de los investigadores adscritos al Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, lo más extensa posible. ▪ Definir y poner a punto el sistema de distribución del boletín electrónico. ▪ Generar con una periodicidad de 15 días el boletín electrónico.	Investigadores del Sistema de Investigaciones.	Marcela Hernández Jhon G. Yanza Juan Carlos Ortiz (apoyo técnico)
Boletín electrónico externo	Enviar información sobre las actividades del Sistema de Investigaciones, y resultados de investigación, a personas y entidades externas relacionadas con la investigación.	▪ Construir una lista de personas y/o entidades externas, con quienes se tenga o se pueda establecer contacto e intercambio de información a través de Internet, sobre gestión de investigación, o divulgación de procesos y resultados. ▪ Definir sistema y periodicidad de distribución. ▪ Procurar generar contactos para la retroalimentación de información.	Personas o entidades externas relacionadas con la actividad investigativa. Nacional e internacional.	Marcela Hernández Rosse Mary Pérez
Boletín externo (físico)	Enviar información sobre las actividades del Sistema de Investigaciones,	▪ Establecer con Oficina de Prensa acuerdos para el envío de información.	Público externo al Sistema de Investigaciones (no especializado).	Marcela Hernández Rosse Mary Pérez

	y resultados de investigación, a Oficina de Prensa para que lo integre en la información que publica en medios institucionales, o envía a medios externos no especializados.			
Revista Boletín VRI	Divulgar información alrededor de la ciencia y la tecnología de interés para investigadores y comunidad no especializada	▪ Definir criterios, presupuesto, diseño y características de la publicación ▪ Definir numero de publicaciones en el año. ▪ Definir plazos y responsabilidades para la nueva edición	Componentes Sistema de Investigaciones, y público externo.	Marcela Hernández Rosse Mary Pérez

Como parte de la discusión dada, se acuerda:

- El enfoque inicial debe ser fortalecer la divulgación e intercambio de información dentro de la misma universidad. La primera articulación necesaria, es la articulación interna.

  Es necesario llegar a la comunidad de unicauca con el tema de la CT+I, para que ella misma sea embajadora del trabajo que viene desarrollándose en la institución.

- De manera paralela al fortalecimiento de los medios de información, se requiere retomar las iniciativas de sensibilización y capacitación a investigadores y funcionarios. Sin embargo primero hay que apuntar a tener claridad sobre su desarrollo.

  Si empezamos a socializar sin poder responder con plazos de implementación de servicios, o sin asegurar continuidad, se puede generar una situación negativa y contraria a los intereses de afianzar y fortalecer la imagen interna y externa a través de las actividades de información y comunicación.

- Los instructivos generados para afianzar y dar claridad a procesos administrativos (y como insumo necesario para poner a punto el sistema de información), deberán ser archivos tipo PDF, que sirvan tanto para descarga en línea, como para imprimirlos. La idea es que pueda ser un soporte de múltiples formatos, para abarcar diferentes usuarios (papel y digital).

- Para fortalecer el sistema de correspondencia y archivo de la VRI, se propone establecer como procedimiento formal la impresión de las comunicaciones que lleguen por correo electrónico, y requieran ser radicadas y archivadas. El funcionario que reciba el oficio de manera digital, deberá imprimirla y hacerla radicar en secretaría, para tramitarla como comunicación formal.

3. Como resultado de la presentación del documento al Vicerrector de Investigaciones, él hace los siguientes comentarios:

- Reafirma que en el Sistema de Investigaciones no se ha contado con una persona idónea, que tenga criterio académico y experiencia para coordinar y gestionar el tema de la comunicación. En tal sentido, las dificultades no han sido tanto de recursos, como de carencia de una persona que le de un lugar adecuado y pertinente al tema, gestionando su ubicación dentro de la planeación.

- Sugiere pensar y evidenciar en el informe cuál es el lugar de la comunicación en la actual estructura del Sistema de Investigaciones (donde no sólo se evidencia un enfoque de tecnologías de la información, o de documentación), y cuál su lugar en la reestructuración que se dará este año.

- En relación con el punto anterior, propone revisar si es necesario cambiar algunas funciones, y en qué unidad o componente, para darle un lugar a la comunicación. Una de las sugerencias que se comenta con el equipo, es funcionar como un Staff, para no restringir las funciones a una sola División. Esto permitiría integrar a funcionarios dentro de responsabilidades puntuales, sin chocar con la estructura.

- Igualmente se sugiere pensar si es posible darle un sentido más amplio a LATIN, complementando sus funciones, de tal manera que su enfoque supere la prestación de servicios técnicos (quedando esto como una de las partes), y abarque otras expectativas.

- Sobre el informe, pide además complementarlo definiendo qué hacer con las variables que no se determinaron como clave. Esto con el propósito de ir dinamizando y avanzando en esos campos. Así, deberán determinarse: acciones, plazos, responsables, objetivos.

  Al respecto se aclara que en este tema se ha estado avanzando, aunque no se incluyó en el informe presentado.

- Solicita que el informe sea más claro respecto a que se trata del Sistema de Investigaciones, y no sólo de la Vicerrectoría de Investigaciones.

Como conclusión, se expresa la necesidad de revisar el trabajo realizado a partir de las sugerencias, especialmente considerando el proyecto de reforma del sistema de investigaciones. Se discutirá en la próxima reunión, desde dónde revisar y retomar el trabajo, pues parte de éste ya se ha desarrollado. Se realizará la integración de dicha información.

Tareas por Realizar	Fecha Tope	Responsable
Ajustar el informe y complementarlo con el trabajo que se ha estado desarrollando paralelamente, para estructurar y organizar las actividades de información y comunicación desde la VRI.	Jueves 13 de marzo.	Marcela Hernández
Revisar nuevo informe y temas a discutir en la mesa.	Jueves 13 de marzo	Marcela Hernández y Rosse Mary Pérez
Primera propuesta ajuste del Portal VRI	Miércoles 12 de marzo	Marcela Hernández y Juan Carlos Ortiz
Primera propuesta funcionamiento de revista Boletín VRI (Criterios, convocatoria, plazos)	Jueves 13 de marzo	Marcela Hernández y Rosse Mary Pérez

Próxima Reunión		
Fecha: 13/03/2008	Hora: 2:00 p.m.	Lugar: Vicerrectoría de Investigaciones

ANEXO C
FORMATOS 4 Y 4A DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA NACIÓN

Se relacionan a continuación los formatos de la Contraloría General de la Nación utilizados por esta entidad para, a partir de la definición de actividades, hacer el respectivo seguimiento de las instituciones que regula.

Se utilizaron para organizar las actividades de comunicación e información de la VRI, en el ánimo de utilizar los mismos formatos que la Universidad del Cauca debe diligenciar para dar cuenta de sus acciones y avances. El propósito es evitar el re-proceso de diligenciar diferentes formatos que cumplen las mismas funciones.

FORMATO No 4
EJECUCIÓN PLANES DE ACCIÓN U OPERATIVOS
INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

ENTIDAD:
REPRESENTANTE LEGAL:
NOMBRE PLAN DE ACCIÓN:
PERIODO INFORMADO

SEMESTRE **ENERO A JUNIO** **AÑO** **2008**
JULIO A

NUMERO	AREAS INVOLUCRADAS O RESPONSABLES	ACTIVIDADES	RECURSOS ASIGNADOS	RESPONSABLES	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	TIEMPO PROGRAMADO	INDICADORES DE RENDIMIENTO (Recursos Gestionados)
1								
2								
3								

Figura 7: Formato No. 4 Contraloría General de la Nación

FORMATO No 4 - A
EJECUCIÓN PLANES DE ACCIÓN U OPERATIVOS
INFORME PRESENTADO A LA CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA

ENTIDAD:
REPRESENTANTE LEGAL:
NOMBRE PLAN DE ACCIÓN:

PERIODO INFORMADO

SEMESTRE **ENERO A JUNIO** **X** **2007** **AÑO**
JULIO A

NUMERO	AREAS INVOLUCRADAS O RESPONSABLES	ACTIVIDADES	SEGUIMIENTO	PORCENTAJE DE AVANCE EN TIEMPO	PORCENTAJE DE AVANCE DE LA ACTIVIDAD	ACCIONES CORRECTIVAS
1						
2						
3						

Figura 8: Formato No. 4 – A Contraloría General de la Nación

ANEXO D
PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012, Y ACCIONES PARA LA VIGENCIA 2008

Este es el documento que reúne y presenta las recomendaciones construidas con el equipo operativo de planeación, para integrar la comunicación como un factor planeado que aporte decisivamente al desarrollo de la estrategia institucional. El propósito es que dichas recomendaciones sean discutidas por el Consejo de Investigaciones de la Universidad del Cauca durante las jornadas de planeación anual, por ser el responsable de tomar las decisiones estratégicas sobre el Sistema de Investigaciones. Con ello se espera dar viabilidad a la visión de futuro que este documento expone para la comunicación en la organización.

El "Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, y acciones para la vigencia 2008", es entonces el resultado tangible de la reflexión conceptual, metodológica y práctica que resultó del desarrollo de este proyecto, donde de manera concreta se da una respuesta, entre otras posibles, a la inquietud que dio origen a esta idea. Es así un propuesta sobre cómo propiciar que en una organización se genere, comparta y apropien conocimientos tendientes a su propio desarrollo y avance.

Sin embargo es importante enfatizar que más que este documento, lo verdaderamente importante es la base social generada en la Vicerrectoría de Investigaciones para respaldarlo. Es una evidencia sobre el trabajo articulado de un grupo de personas, con quienes se dinamizó un proceso de creación de conocimiento a través de un contexto o interés común. Representa así el proceso mediante el cual fue posible poner en diálogo a diferentes actores para pensar, discutir y llegar a acuerdos sobre escenarios comunes que se quieren alcanzar, como una experiencia concreta que evidencia cómo gestionar una comunidad de práctica.

PLAN DE COMUNICACIÓN 2012

SISTEMA DE INVESTIGACIONES UNIVERSIDAD DEL CAUCA
y acciones para la vigencia 2008

EQUIPO OPERATIVO DE PLANEACIÓN

Doctor Carlos Gerardo Vallejo
Jefe División Administrativa
Vicerrectoría de Investigaciones

Rosse Mary Pérez
Asistente Vicerrector de Investigaciones

Jhon Gerardo Yanza
Funcionario Oficina de Apoyo al Investigador

Ing. Juan Carlos Ortiz
Administración del sistema de información

Marcela Hernández Pino
Pasante de Comunicación Social

Mg. Andrés José Castrillón Muñoz
Investigador y asesor en el tema de prospectiva estratégica



PRESENTACIÓN

Las universidades, como centros académicos y de investigación, tenemos la responsabilidad de ser pioneras en las dinámicas de la actual sociedad del conocimiento. Así, estamos llamadas a ser protagonistas y motor de transformaciones sociales, especialmente por la alta influencia que ejercemos sobre nuestro entorno. El reto es actuar de forma anticipada y no reactiva.

En este contexto la VRI viene interesándose progresivamente por incluir la comunicación como factor transversal al desarrollo del Plan Estratégico del Sistema de Investigaciones, en una búsqueda por fortalecer y consolidar las acciones adelantadas en torno a sus tres ejes: motivación y fortalecimiento de grupos de investigación; formación avanzada; articulación con el entorno.

Para ello, asumimos en el 2008 la construcción del Plan de Comunicación al año 2012, con el propósito de articular y dar coherencia a los procesos de información y comunicación, generando una visión compartida sobre la forma como pueden aportar a promover y propiciar la relación entre sociedad, Estado y organizaciones externas, sobre la base de la apropiación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico y de los saberes comunitarios.
El resultado fue entender que la gestión de la comunicación es la punta de lanza para lograr una adecuada gestión del conocimiento, siendo una respuesta a la inquietud: cómo generar, compartir y apropiar conocimientos para la acción. Se trata de respaldar la gestión de la comunicación como agente de cambio en el contexto actual.

La apuesta, es lograr que al 2012 el Sistema de Investigaciones cuente con un equipo facilitador o STAFF, que dinamice y coordine con idoneidad y continuidad, una red de comunidades de práctica en torno a procesos de información y comunicación sobre ciencia, tecnología e innovación, en el marco de la gestión del conocimiento.

El propósito de fondo es contar con un grupo de personas que asuman el reto y compromiso de involucrar a los actores del Sistema de Investigaciones en procesos de información y comunicación. Su responsabilidad será incentivar y articular voluntades, para hacer del diálogo y encuentro de conocimientos y saberes un pilar fundamental en el avance de la investigación en CT+I y, con ella, de la sociedad en su conjunto.

EDUARDO ROJAS PINEDA
Vicerrector de Investigaciones
Universidad del Cauca

TABLA DE CONTENIDO

1 ANTECEDENTES

La Vicerrectoría de Investigaciones emprendió la iniciativa de planificar sus actividades de información y comunicación, como un aporte decisivo en su compromiso por organizar, liderar y fortalecer el Sistema Institucional de Investigaciones. Su eje orientador es el reto asumido por la Universidad del Cauca en el Plan Prospectivo al 2012 de producir, transformar, apropiar y divulgar el conocimiento científico y tecnológico, como una responsabilidad que corresponde a la naturaleza de la institución, y a la búsqueda por mantener y fortalecer su trayectoria en el contexto de la educación superior del país.

La construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones fue así una apuesta por consolidar un escenario más adecuado para propiciar el encuentro, la apropiación y desarrollo del conocimiento científico, tecnológico y de los saberes comunitarios, promoviendo la relación entre sociedad, Estado y organizaciones externas, sobre la base de una comunicación clara y fluida. El propósito último es seguir aportando al avance y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades influenciadas por la institución.

Su realización se efectúo en el marco del trabajo de grado "Elaboración del plan de comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012", de Yoli Marcela Hernández Pino, estudiante de Comunicación Social de la Universidad de Cauca.

Para ejecutar el proyecto se conformó un equipo de funcionarios de la VRI, según su participación en procesos de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, ya sea por las responsabilidades asumidas en su cargo, o su injerencia en actividades relacionadas.

El propósito: discutir, analizar y pensar la planeación de los procesos de información y comunicación para el Sistema de Investigaciones, buscando articularlos, darles coherencia y sentido dentro de la estrategia institucional, con miras al año 2012. La idea fue trazar una línea de acción donde se establezcan los medios necesarios para lograr un escenario deseable, buscando que todos en la organización dirijamos nuestros esfuerzos de manera coordinada hacia la misma dirección.

El equipo operativo de planeación, contó así con la participación de:

- Jefe División Administrativa
- Asistente del Vicerrector de Investigaciones
- Funcionario de la Oficina de Apoyo al Investigador
- Ingeniero a cargo de la administración del Sistema de Información
- Pasante de Comunicación Social
- Investigador, quien además se desempeñó anteriormente como Jefe de la División Administrativa, y participó en el equipo como asesor externo en el tema de prospectiva estratégica.

El marco de referencia amplio para abordar este trabajo es la gestión del conocimiento, como cuerpo teórico y práctico que aborda la inquietud: cómo lograr que una organización reconozca y propicie condiciones para generar, compartir y apropiar conocimientos. El autor central del que se parte es Ángel Arboníes.

La comunicación, por su parte, se asume como un proceso transaccional que implica de forma simultánea la construcción de sentidos y el desarrollo de expectativas mediante el intercambio de símbolos. Esto en el marco de entender las organizaciones como la unión de dos o más personas que buscan alcanzar objetivos comunes, o facilitar este proceso, coordinando recursos, esfuerzos y acciones mediante la comunicación, para lograr cosas que de forma individual se les dificultan o no las pueden obtener.*

Finalmente, los dos referentes metodológicos que operaron como ejes centrales, fueron: Thierry Libaert, con el concepto del Plan de Comunicación Organizacional, y Michael Godet, desde la prospectiva estratégica. Ambas metodologías enfocan el interés sobre la reflexión colectiva, en la medida en que el simple hecho de observar y descubrir conjuntamente que es posible vivir otro futuro a partir de una variación en las acciones presentes, hace que éste se vaya configurando desde ya de otra manera, lo transforma.

El trabajo se realizó entonces con la certeza que su desarrollo ya está generando cambios en las formas de ser y hacer del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca.

Este documento recoge las conclusiones alcanzadas, a manera de plataforma sobre la cual deben edificarse los subsiguientes planes de acción en relación con el tema, a fin de apoyar el fortalecimiento y consolidación del Sistema de Investigaciones.

** Myers, G., & Myers M. (1983). Administración mediante la comunicación. México: McGraw Hill.*

2 CONSIDERACIONES INICIALES

2.1. LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

En la actualidad se ha hecho común utilizar el concepto sociedad del conocimiento para referirse a ese nuevo paradigma social que empuja a las organizaciones hacia nuevos retos en sus formas de ser y hacer. Es un contexto que llama a reconocer el conocimiento como único valor diferencial para ser competitivos, en un mundo altamente dinámico y cambiante. Así, sin importar su naturaleza, las organizaciones se enfrentan al hecho ineludible de aprender a gestionar un factor intangible, un agente estratégico que no pueden asir, cuantificar, empaquetar, pero del cual depende plenamente el mantenerse activos y vigentes. La Universidad del Cauca, como organización y centro de saberes, no está exenta de esta realidad.

De este modo las organizaciones han venido centrando su interés en conocer cómo se conoce, dirigiendo finalmente la mirada sobre las personas, que es en quienes ocurre el proceso cognitivo. Se expresa así una arquitectura social y económica que debe propender por el uso inteligente de la información para vivir y progresar, como personas y como naciones. Esto ha llevado a un consenso sobre la necesidad de pasar de ser organizaciones basadas en la transacción de bienes o servicios, a organizaciones basadas en las relaciones, donde se reconoce que el valor diferencial está en el cómo se encuentran los miembros de la organización, y ellos con otros actores externos, generando dinámicas de continuo aprendizaje y acción.

Este paradigma implica a las organizaciones comprender que las rupturas y dificultades que enfrentan no son de tipo tecnológico, sino cultural. Así, tiene el compromiso de asumir tres cosas: digerir lo que significan las nuevas tecnologías conciliándolas con su naturaleza organizativa, generar nuevos indicadores de productividad, e igualmente propiciar el desarrollo de destrezas y habilidades en las personas, para que absorban y hagan uso efectivo de la información (Alborníes, 2005). El sentido de la sociedad del conocimiento está en constituir nuevas formas para que las personas se encuentren y organicen a fin de alcanzar objetivos comunes, a través de permanentes espirales de creación de conocimiento.

Si el valor está en un factor intangible que no puede gestionarse directamente hay que acudir a los elementos que inciden de forma explícita o indirecta sobre él, a fin de propiciar su desarrollo.* Por ello se habla de propiciar condiciones para que se genere y se ponga a circular sus beneficios, como un enfoque que pasa por las transformaciones en la concepción, planeación y desarrollo de los procesos de comunicación.

No podría ser de otra forma si se piensa que el panorama se ha dispuesto para configurar nuevos espacios y mecanismos para coordinar esfuerzos, recursos y acciones, escenario donde la comunicación está presente de manera ineludible.

** Galvis, Á. (1996). Organizaciones que aprenden usando estratégicamente tecnología informática. En: Á. Espinosa & Á. Galvis. Estrategia competitividad e informática : Grupo DELFOS Universidad de los Andes. Bogotá: Uniandes.*

2.2. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Actualmente la gestión de la comunicación tiene como propósito ayudar a las personas y equipos a adaptarse gradualmente hacia el cambio deseado, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades con relación a la nueva situación y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas. Esto es lo que genera la capacidad de aplicar el conocimiento a los procesos de transformación estratégica de la organización o, en otras palabras, permite que se hable de organizaciones que aprenden a aprender y compartir aquello que aprenden.

En consecuencia, cuando se habla de gestionar la comunicación en una organización se hace necesario superar la visión de la administración de medios y mecanismos para la transmisión de información, y la tendencia a entenderla como un área o dependencia de la vida organizacional, para afirmar que es lo que permite que las personas se organicen, construyendo y compartiendo expectativas. Es entender que sin comunicación no hay organización. Es transversal a su naturaleza.

Esto significa que la gestión de la comunicación no se limita ya a la gestión eficiente de información, sino que debe posibilitar el encuentro pertinente y oportuno de los sentidos y expectativas de las personas que constituyen la organización o, lo que es igual, propiciar que se genere y comparta el conocimiento. En otras palabras, gestionar la comunicación y gestionar el conocimiento, son conceptos que coexisten en una relación simbiótica, donde uno no puede ser sin el otro.

Así, para hacer posible lograr espirales de creación de conocimiento se debe pensar en propiciar procesos de comunicación pertinentes y oportunos al interior de las organizaciones. Se reafirma entonces que hacer del conocimiento un valor diferenciador de competitividad, posicionamiento y éxito en una organización, implica y pasa por la definición y organización de los procesos de comunicación, como escenario que propicia el encuentro y articulación entre las personas.

Cuando se considera particularmente a las universidades, se encuentra que allí la gestión de la comunicación tiene uno de sus mayores retos, pues la misión de las instituciones educativas está enclavada en el compromiso de propiciar condiciones para la continua de interacción, intercambio, aporte y sentido activo dentro de los procesos de aprendizaje, a fin de crear un ambiente donde se compartan, articulen experiencias y planteen iniciativas en favor de las personas involucradas directa e indirectamente con la institución. De esta manera, fue especialmente relevante preguntarse por el rol de la comunicación en la estrategia del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca, en la medida en que su naturaleza es funcionar en torno y a razón del conocimiento.

Una organización que hable de gestión de conocimiento debe tener como punta de lanza una gestión de comunicación involucrada con todos sus procesos, a fin de apuntar a un mismo y claro objetivo: involucrar a todas las personas que se relacionan con su funcionamiento, en la búsqueda por cumplir los mismos objetivos y metas, bajo un compromiso personal y colectivo por desarrollar, aprender y compartir las mejores prácticas para hacerlo posible.

Para lograrlo, es necesario que se empiecen a generar escenarios donde se facilite una comunicación clara y fluida que le cierre el paso a la incertidumbre, como parte de las dinámicas y requerimientos relacionados con mejorar, fortalecer y consolidar la labor en la gestión de la investigación, sobre la base de generar y compartir conocimientos. Esto exige una posición estratégica de la comunicación y no la simple implementación de técnicas de comunicación.

2.3. LA PLANEACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El Plan de Comunicación Organizacional se plantea como una acción concreta para que el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca cuente con unos lineamientos que le permitan coordinar y gestionar procesos de información y comunicación integrados a su estrategia institucional, a fin de propiciar condiciones para generar, compartir y apropiar conocimiento.

Se presenta como una posibilidad para superar, principalmente, la práctica errónea de construir respuestas inmediatistas a situaciones o problemas identificados, sin analizar y tomar decisiones sobre los fines, propósitos o intenciones de la organización. En otras palabras, busca superar la idea del área de servicio que implementa actividades sueltas, de forma pasiva y subordinada a la administración.

Para construir el Plan de Comunicación se recurrió entonces a un ejercicio de prospectiva, a fin de generar la reflexión sobre cómo pasar del escenario actual en torno al tema, a un escenario posible y deseado por y para la organización. Con ello se pudo observar e imaginar el futuro conjuntamente, colectivamente, re-significando el presente. Por ello no sólo plantea acciones a futuro, si no que da sentido a la acción hoy, representando cambios en la percepción de las personas y, con ello, generando cambios en las formas de ser y hacer de la organización.

El Plan de Comunicación es entonces una respuesta a las inquietudes que vienen presentándose en las organizaciones frente al contexto actual, dando a la comunicación un papel preponderante y articulador en la búsqueda por fortalecer y proyectar el sentido de la organización asumido en la estrategia general. Su rol es contribuir activa y permanentemente para encarar los retos y dinámicas que supone la sociedad del conocimiento, a fin de convertirlas en una oportunidad de crecimiento organizacional.

3 CAMPOS PROBLEMÁTICOS

Se define campos problemáticos como el conjunto de dificultades y carencias por resolver, encontradas en relación con los procesos de comunicación e información interna y externa del Sistema de Investigaciones. Pensar sobre este tema, permitió empezar a determinar cómo solucionar dichas dificultades a fin de impulsar el desarrollo de la estrategia institucional.

Para identificar los campos problemáticos se tuvo como insumo el diagnóstico realizado sobre las dinámicas de intercambio de información al interior del Sistema de Investigaciones en el 2007, la revisión de los documentos rectores del Sistema de Investigaciones, y el conocimiento y experiencia de los integrantes del equipo de planeación.

De este modo, se encontró:

1. Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación (FREP)
2. Falta generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre procesos administrativos (ASP)
3. Medios y canales internos frágiles (MCIF)
4. Falta recursos para fortalecer el aprendizaje organizacional (FRAO)
5. Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de información y comunicación (CC)
6. Se carece de un protocolo de procedimientos para las actividades de información y comunicación (CPP)
7. Se carece de un protocolo de gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones (CPC)
8. Falta termina de desarrollar e integrar el sistema de información al funcionamiento del Sistema de Investigaciones (TISI)
9. Medios para comunicar hacia el entorno, frágiles (MEF)
10. Escasa articulación con medios externos (EAME)
11. Se carece de un equipo idóneo y especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I)

3.1. DESCRIPCIÓN DE LOS CAMPOS PROBLEMÁTICOS

1. **Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación (FREP):** No se desconoce la inversión que ha existido, pero tampoco que dichos recursos no han sido estables, en términos de frecuencia y continuidad. A ello se suma el recorte presupuestal progresivo para el funcionamiento de la Vicerrectoría de Investigaciones, como consecuencia de la situación de financiación de la universidad pública, lo que ha afectado la ejecución o continuidad de procesos.

En este contexto, adicionalmente, la planeación presupuestal ha sido para abordar acciones puntuales de información y comunicación no necesariamente articuladas, ni coordinadas como procesos que pueden retroalimentarse y fortalecerse mutuamente.

Se encuentra así una alta relación de mutua influencia entre la falta de recursos estables y el no contar con un equipo de personas idóneas y profesionales, desde las siguientes perspectivas:

a) Un equipo idóneo y profesional, que cuente con estabilidad laboral como punto de motivación inicial, puede asegurar su propio funcionamiento y la continuidad de sus procesos, gestionando recursos internos y externos, y aprovechando oportunidades de articulación o asociación que potencien sus acciones. El resultado de un trabajo profesional en este campo, puede dar credibilidad y respaldo progresivo, para consolidar y fortalecer no tanto el equipo, sino a todo el Sistema de Investigaciones en su conjunto. Pero para ello se requiere de una inversión base estable, que asegure su permanencia.

b) Un equipo coordinado adecuadamente, puede dar cohesión y continuidad a los diferentes esfuerzos emprendidos, bajo los principios de unidad, calidad, eficiencia y economía de procesos, apuntando al aprovechamiento y mejor ejecución de los recursos asignados. Se convierte en una inversión con retorno favorable en el mediano y largo plazo.

2. **Falta generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre procesos administrativos (ASP):** Aunque existen procesos y procedimientos definidos como parte del trabajo realizado para implementar el MECI (Modelo Estándar de Control Interno) en la Universidad del Cauca, se carece de estrategias para facilitar su reconocimiento e implementación. La documentación existente no es ampliamente difundida, en lo que se encuentra una relación directa con el no aprovechamiento de los medios internos. Adicionalmente, estos documentos no se redactan y presentan para facilitar su compresión y, por tanto, su divulgación entre todos los actores interesados. En ello tiene una alta incidencia la no existencia de protocolos de procedimientos y contenidos, que guíen el trabajo de generar este tipo de documentación.

   Igualmente se identifica que falta mejorar la coordinación entre los diferentes componentes que se relacionan con el Sistema de Investigaciones, a fin de regular el cumplimiento de los estándares, y/o, cuando se presenten cambios o ajustes, conocerlos o difundirlos con pertinencia y oportunidad. Todo esto como condición necesaria de eficiencia institucional.

   En tal sentido, la comunicación se percibe como un factor que debe estar presente, contribuyendo para facilitar dicha coordinación, y apoyando la labor de reducir la incertidumbre administra-

tiva entre los diferentes componentes del Sistema de Investigaciones, recurriendo al uso de medios y canales internos.

3. **Medios y canales internos frágiles (MCIF):** Fragilidad en los medios y canales de comunicación que operan al interior del Sistema de Investigaciones (sistema de información, Portal Web, correo electrónico, sistema de correspondencia y archivo, boletín VRI, reconocimiento de las dinámicas de interacción entre los funcionarios).

   Se identifica que más que al interior de la Vicerrectoría de Investigaciones, se tienen dificultades para intercambiar información, o comunicarse, con los demás componentes del Sistema de Investigaciones. Por ello se requiere generar o fortalecer los canales y medios de los que se dispone, para hacer posible que las personas conozcan todo lo relacionado con las actividades y decisiones del Sistema de Investigaciones. Se trata de propiciar el flujo permanente de información, para no dar lugar a la incertidumbre.

   Importante fortalecer la comunicación interna, porque ella permite afianzar lo que la organización es. Y lo que es la organización es lo que comunica, o lo que se puede fortalecer para comunicar al entorno. Por tanto, afianzar este variable implica mejorar la dinámica de funcionamiento interno, y con ello afectar directamente la imagen externa. Posibilita la proyección de una imagen favorable.

4. **Falta recursos para fortalecer el aprendizaje organizacional (FRAO):** Carencia de recursos para financiar programas de aprendizaje organizacional en torno a la gestión de la investigación, destinados a investigadores y funcionarios. Ello incluye la formación en aspectos relacionados con manejo de información, y con mejoras en las prácticas comunicativas de la organización.

   El recorte a los recursos de funcionamiento de la VRI (variable 1), hizo que se cerraran los programas de apoyo, y se detuvieron acciones que se venían adelantando para la formación de funcionarios e investigadores en el tema de la gestión de la investigación; gestión de recursos, metodologías de investigación; formulación de proyectos; etc.

   Afecta la no posibilidad de formación para funcionarios e investigadores en todo lo relacionado con procesos de información y comunicación. La falta de capacitación y formación en esta área, hace que no se cuente con un ambiente idóneo para consolidar un equipo de personas interesadas que contribuyan a mejorar la comunicación interna y externa de la organización. Incide así en la posible participación para consolidar procedimientos, e insertarse en la lógica de comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación.

5. **Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de información y comunicación (CC):** El Sistema de Investigaciones requiere de un coordinador con estabilidad dentro de la organización, que gestione recursos, de prioridad y coordine las acciones que pueden adelantarse desde la VRI para motivar, involucrar y articular a otros funcionarios en procesos de información y comunicación, en el marco de la estrategia institucional.

   Aunque el Sistema de Investigaciones, como parte de la Universidad del Cauca, reconoce en sus documentos rectores la necesidad de tener una comunicación planeada y organizada dentro de la estrategia institucional, no ha contado con personas con un perfil profesional idóneo, que la orienten y la pongan en el lugar adecuado, para que opere como apoyo y soporte de la organización. En palabras del equipo operativo de planeación, se ha carecido de un "director de orquesta", que integre los diferentes recursos de los que se dispone, y gestione aquellos que hagan falta, para convertir a la comunicación en un eje fundamental y estratégico para el Sistema de Investigaciones.

6. **Se carece de un protocolo de procedimientos para las actividades de información y comunicación (CPP):** Existen protocolos generados como parte de la planeación interna de la Universidad, siendo un esfuerzo importante que busca dar coherencia interna a todas las acciones institucionales. Sin embargo, éstos no han abarcado la comunicación e información de manera concreta.

   El Sistema de Investigaciones carece de protocolos en relación con sus procesos de información y comunicación, que le permita tener mayor claridad alrededor del tema: conocer quién maneja qué información, el estado de la misma, formas de presentación, archivo, evaluación. Esto facilita procesos de empalme entre funcionarios, y mayor transparencia institucional.

   Esta variable tiene gran influencia en el desarrollo e implementación del nuevo sistema de información, expresada en las dificultades que se han tenido para definir procedimientos para la gestión de la información que este sistema deberá contener, aportado en la no culminación del mismo.

   Igualmente, incide en aspectos como la falta de claridad en los trámites administrativos (variable 2), siendo éstos parte de ellos; en los protocolos de contenidos (variable 7), al ser el marco en el cual se inscriben; y, finalmente, en la articulación con medios externos (variable 10), en la medida en que son el punto de partida para generar acuerdos. Primero se define cómo se funciona internamente, para luego poder establecer vínculos con el funcionamiento de otros.

7. **Se carece de un protocolo de gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones (CPC):** La gestión de contenidos se refiere a establecer los lineamientos para dar unidad a la documentación de todo tipo generada por el Sistema de Investiga-

ciones. Esto incluye lineamientos relacionados con la búsqueda, selección y publicación de información sobre actividades de investigación en ciencia, tecnología e innovación.

Las dificultades en este sentido, se expresan claramente en fragilidad de los medios internos y externos. Para intercambiar información no es suficiente contar con una infraestructura, se requiere que dicha información sea pertinente, oportuna, de fácil entendimiento, que esté adecuadamente clasificada y rotulada, etc.

8. **Falta terminar e integrar el sistema de información al funcionamiento del Sistema de Investigaciones (TISI):** Como consecuencia del recorte presupuestal, y el tipo de contratación de los funcionarios que atienden el desarrollo del sistema de información, su implementación se ha visto continuamente interrumpida. Esto no ha permitido afrontar con continuidad y eficiencia el ajuste de aspectos relacionados con su integración al funcionamiento del Sistema de Investigaciones.

   Se reconoce igualmente que para terminar el sistema de información será necesario previamente realizar una revisión y definición clara de todos los procesos que integrará (variable 2, 6 y 7). Primero generar la documentación correspondiente que respaldará el desarrollo de cada servicio y su implementación.

   Se le otorga una relación directa con los recursos (variable 1 y 4), en la medida en que la gestión adecuada de información permite transparencia en el avance de indicadores, facilitando la gestión interna y externa - manejo de reportes. Igualmente, se considera que afecta el funcionamiento de los medios internos y externos, como infraestructura que permite el acceso y suministro de información como insumo.

9. **Medios para comunicar al entorno, frágiles (MEF):** Fragilidad en los medios de comunicación que permiten difundir y divulgar la dinámica de impacto del Sistema de Investigaciones hacia el entorno.

   Al momento no hay total claridad sobre cómo aprovechar de manera sistemática la comunicación externa. Han existido y existen acciones, pero no de manera estructurada, planeada y coordinada, que ayude a dar mayor visibilidad a la información que se genera.

   Hace falta pensar mejor los medios de los de los que se dispone, definiendo con mayor claridad los públicos a los que se quiere llegar. Adicionalmente, es importante dar especificidad y especializarlos dentro de la comunicación de la investigación, con el propósito de que aborden con pertinencia el tema. Ello permitirá además diferenciarlos de los demás medios de la universidad y medios externos.

Esta falta de proyección y visibilidad afecta en cuanto no permite que exista mayor reconocimiento sobre las acciones que se vienen adelantando en la institución. Mejorar en este aspecto puede contribuir grandemente a consolidar y fortalecer el Sistema de Investigaciones. Es una de las apuestas importantes de la VRI, pero para ello se requieren personas que sepan cómo hacerlo (variable 5 y 11).

10. **Escasa articulación con medios externos (EAME):** Escasa articulación entre los medios de comunicación de la Vicerrectoría de Investigaciones con otros medios de comunicación de la Universidad del Cauca, y medios externos a ella.

    Se han dado relaciones esporádicas y no coordinadas, porque la investigación es un tema de interés para medios externos. No se ha trabajo en la generación de acuerdos que permitan articular los medios internos con medios externos, a través de relaciones permanentes y estructuradas que den visibilidad y proyección a la investigación de la Universidad del Cauca.

    Esta escasa articulación afecta de manera directa la imagen y credibilidad externa. Por tanto, trabajar sobre esta variable, puede contribuir directamente en aspectos de financiación. Igualmente, se reconoce que potencia y anima la búsqueda de protocolos de procedimientos y contenidos, en la medida en que exige tener claridad sobre ellos para poder alcanzar acuerdos de articulación.

11. **Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I):** Aunque se encuentra en diferentes Planes de Acción una mención clara alrededor de la necesidad de contar con personas que gestionen la comunicación, no se ha logrado su estabilidad dentro de la organización.

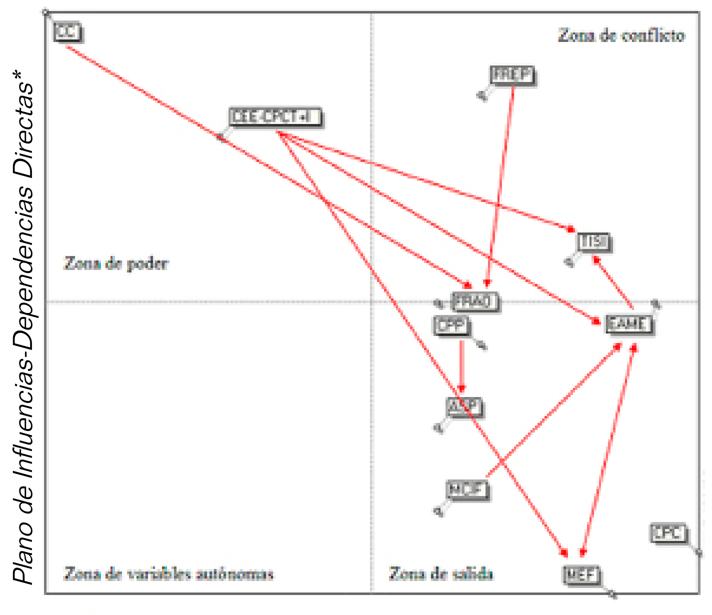
    En estrecha relación con las dos variables precedentes, se reconoce que al no contar con estabilidad contractual para conformar un equipo constante que se especialice en la comunicación de la investigación en ciencia, tecnología e innovación, se dificulta fortalecer procesos tendientes a proyectar la imagen de la institución en el entorno, posibilitando la articulación con el mismo.

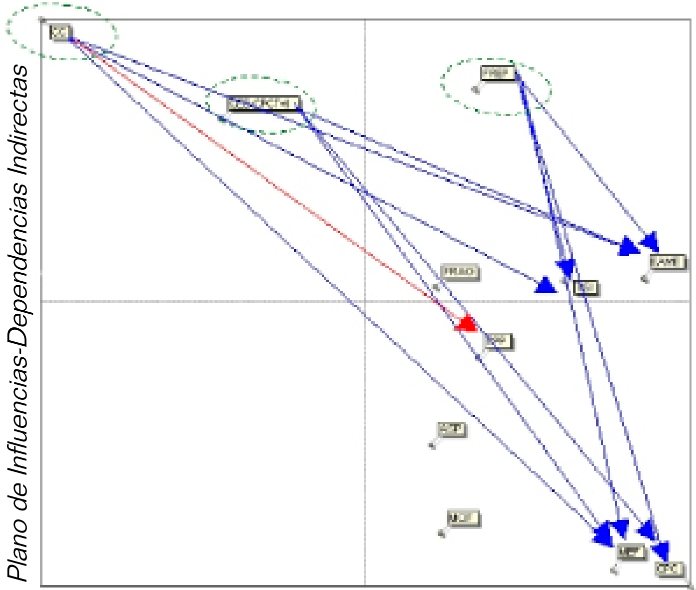
    Sin embargo, de manera particular, se entiende que carecer de equipo especializado que gestione el tema de informar y comunicar CT+I, es no contar con un grupo de personas que puedan jalonar procesos donde se involucren otros actores. Se necesita contar con un grupo de apoyo que facilite, incentive, oriente y apoye iniciativas donde participen otros actores del Sistema de Investigaciones. Así su función no es únicamente encargarse de procesos de información y comunicación, sino también propiciar las condiciones para que otros se comprometan con ellos.

3.2. CAMPOS PROBLEMÁTICOS CLAVES PARA RESOLVER

Para determinar los campos problemáticos claves se recurrió al análisis estructural, utilizando el método Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación o MICMAC.

Se obtuvieron así los siguientes planos, a través de los cuales es posible observar las relaciones entre los campos problemáticos, logrando identificar aquellos que tienen una alta influencia sobre otros y, por tanto, al actuar sobre ellos permitirán una evolución y resolución de todos las demás, avanzando hacia un escenario más favorable para el Sistema de Investigaciones en materia de información y comunicación.





* Fuente: Adaptaciones a gráficos elaborados por el software MICMAC

Como se observa en los planos, los campos problemáticos sobre los cuales se debe actuar de manera preponderante, por su alta influencia y baja dependencia para dar solución estructural a las demás dificultades, son en orden de prioridad:

1. Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de información y comunicación (CC)
2. Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I)
3. Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación (FREP)

Así, habiéndolos identificado, se concluye que su solución está sujeta enteramente a la voluntad y resultados de gestión del nivel directivo de la Universidad del Cauca. La posibilidad de acción directa del equipo de planeación se reduce sólo a elementos ubicados en la zona de salida, cuya solución no representa cambios estructurales en la búsqueda por una comunicación más adecuada a la estrategia institucional.

4 LAS APUESTAS DEL SISTEMA DE INVESTIGACIONES EN COMUNICACIÓN

Una vez determinado el escenario presente, y tras identificar las dificultades que enfrenta el Sistema de Investigaciones en materia de información y comunicación, fue posible tener un punto de partida para construir el escenario de futuro que se quiere alcanzar. Así, se realizó un ejercicio de análisis mediante la metodología de matrices de impacto cruzado, a fin de determinar dicho escenario como objetivo de la organización, o apuesta de futuro.

Para presentar el resultado, se exponen las hipótesis de solución elaboradas para cada campo problemático, aclarando que el escenario de futuro se construyó solamente partiendo de los tres definidos como claves para empujar todo el sistema. Los demás, son presentados como posibles estrategias contingentes sobre las cuales se debe igualmente avanzar, sin que signifique que sean una solución estructural. Comprenden así el conjunto de apuestas que puede hacer el Sistema de Investigaciones para alcanzar un escenario deseado, no sólo en cuanto a la comunicación, sino, por relación, en el tema de propiciar el ambiente necesario para generar y compartir conocimientos en la academia, y entre ésta y otros actores sociales relevantes para el entorno.

	Campo problemático	Hipótesis de solución / Apuestas de futuro
1	Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de procesos de información y comunicación (FREP)	El Sistema de Investigaciones debe asegurar recursos suficientes y continuos, para propiciar la estabilidad y subsistencia de los procesos, programas o actividades asociados con la información y la comunicación. (AS)
2	Falta generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre procesos administrativos (ASP)	Generar acciones de información y comunicación que ayuden a dar claridad sobre los procesos administrativos del Sistema de Investigaciones.
3	Medios y canales internos frágiles (MCIF)	Fortalecer, reactivar, o crear los medios y canales necesarios para mantener un flujo de información pertinente y oportuno al interior del Sistema de Investigaciones.
4	Falta recursos para fortalecer el aprendizaje organizacional (FRAO)	Gestionar recursos propios y externos para propiciar espacios de aprendizaje organizacional.
5	Se carece de un coordinador idóneo para los procesos de información y comunicación (CC)	Se requiere del compromiso de las directivas institucionales, para proveer en su planta de personal a un profesional con el perfil idóneo para coordinar los procesos de información y comunicación, como un servicio STAFF del Sistema de Investigaciones. (CDP)
6	Se carece de un protocolo de procedimientos para las actividades de información y comunicación (CPP)	Generar los protocolos de procedimientos para las actividades de información y comunicación del Sistema de Investigaciones.
7	Se carece de un protocolo de gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones (CPC)	Generar los protocolos para la gestión de contenidos en el Sistema de Investigaciones.
8	Falta termina de desarrollar e integrar el sistema de información al funcionamiento del Sistema de Investigaciones (TISI)	Mantener un sistema de información integrado a las necesidades y funcionamiento del Sistema de Investigaciones.
9	Medios para comunicar hacia el entorno, frágiles (MEF)	Fortalecer, reactivar, o crear los medios y canales necesarios para mantener un flujo de información pertinente y oportuno del Sistema de Investigaciones, con el entorno.
10	Escasa articulación con medios externos (EAME)	Gestionar acuerdos con medios de información externos al Sistema de Investigaciones, que permitan articular acciones y propiciar una mayor proyección y visibilidad de las actividades de investigación de la Universidad del Cauca.
11	Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I)	Para responder con pertinencia y oportunidad al objetivo de dinamizar procesos de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, se requiere estructurar y complementar desde la planilla oficial de la institución, un equipo de trabajo especializado en CPCT+I, que opere con compromiso y continuidad como STAFF del Sistema de Investigaciones. (CE)

Determinar las hipótesis de solución, particularmente de las variables clave, propició una reflexión sobre el lugar y función que tendría un coordinador y el respectivo equipo especializado. Como bien se concluyó tras la revisión realizada a la documentación que sustenta el Sistema de Investigaciones, dicho lugar no ha sido definido hasta el momento.

Se reconoce que hablar de un lugar específico dentro de la organización puede sonar como un contrasentido, si se ha expuesto que la comunicación debe ser transversal y que no se reduce a una división o área específica. Sin embargo, al estudiar la naturaleza de la organización y los objetivos a los que apunta, se juzgó necesario contar con un grupo base de personas que incentive, dinamice e integre a otros actores interesados en contribuir a esta dinámica de comunicar/aprender en torno al desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. En palabras expresadas por uno de los integrantes: "se necesita un doliente que se apersone del asunto", refiriéndose a la gestión relacionada con procesos de comunicación.

El equipo de planeación concluye que lo necesario es consolidar y dar continuidad a un equipo de facilitación, con su respectivo coordinador, que esté encargado de realizar una adecuada e idónea gestión de comunicación que vaya involucrando a todos los actores del Sistema de Investigaciones.

Por tal motivo, y después de analizar si dicho equipo podría ubicarse dentro de alguna de las Divisiones que conforman el Sistema de Investigaciones, partiendo de la propuesta de re-estructuración de las mismas, se definió que:

> Ninguna de las Divisiones actuales, ni las propuestas dentro de la reforma, comprende la orientación o coordinación de las actividades de información y comunicación como algo exclusivo de sus funciones. Sin embargo, sí involucran y requieren de su apoyo.
>
> Al observar la definición de las Divisiones planteadas en la reforma, se evidencia que cada una integra funciones relacionadas con actividades de información y comunicación, haciendo que no se restrinja como un área particular de alguna de ellas. Panorama que empieza a mostrar indicios para la organización, sobre la necesidad de plantear la gestión de su comunicación como una actividad transversal a todas las divisiones que componen el Sistema de Investigaciones.
>
> Para la División de Gestión de la Investigación, con un carácter más fuerte hacia la comunicación interna, y la gestión de información y documentación relacionada la gestión y administración de grupos y proyectos de investigación; la División de Articulación con el Entorno, en una apuesta por fortalecer los flujos de información y la comunicación con actores externos, buscando la proyección y visibilidad de los procesos y resultados de investigación; y, finalmente, la División de Formación Avanzada, apun-

tando a generar una cultura de cualificación de la investigación, y a estrechar la relación entre la docencia/aprendizaje y la investigación. Todas actividades que, sin embargo, se entrecruzan y encuentran permanentemente, como campos desde los cuales se fortalece la organización, y consolida su trabajo.

Por tanto se concluye que la coordinación de la comunicación debe ser transversal a todas, no ubicándola como una unidad exclusiva de alguna de ellas. Se define así que el equipo facilitador se debe desempeñar como STAFF de la Vicerrectoría de Investigaciones. Esto significa que no pertenece a ninguna División, guardando cierta autonomía respecto a ellas, pero a la vez operando como apoyo de todas.

En coherencia con lo anterior, se plantea que el actual Laboratorio de Tecnologías de la Información, el cual fue definido como STAFF para apoyar y brindar soluciones tecnológicas a los grupos de investigación, puede re-definirse, conformando uno nuevo que brinde soluciones integrales e inter-disciplinarias.

Así, no se habla de generar una nueva área o unidad sino de reorientar, complementar, capacitar y dar continuidad a un equipo de personas con los que ya se cuenta, ampliando sus funciones desde una nueva visión y un nuevo sentido alrededor de la comunicación. Es un equipo base de personas que tendrán la responsabilidad de dinamizar acciones donde se involucren y comprometan funcionarios, investigadores, docentes, estudiantes interesados, etc.

En consecuencia, el resultado de las hipótesis de solución de los campos problemáticos clave relacionada con la contratación de nuevas personas, o el cambio de sistema de contratación de algunos funcionarios actuales, no debe verse en el sentido reducido del hecho, como si en ello parara la propuesta de solución. Debe verse desde lo que dichas contrataciones pueden propiciar para la organización.

Como lo plantea Arboníes, las empresas de trabajo basadas en el conocimiento deben asegurar la estabilidad laboral de las personas, pues sólo contratos de largo plazo hacen posible pensar en procesos de largo plazo. Las personas no deben estar preocupadas por su trabajo en términos de estabilidad y continuidad, si no en los proyectos e iniciativas en las que participa, incentivando con ello el compromiso y la confianza.

4.1. DE LOS ESCENARIOS PROBABLES AL ESCENARIO DESEABLE PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES EN RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN

Un hecho del presente puede evolucionar de diversas formas y manifestarse de diferentes maneras en el futuro. Así, la prospectiva estratégica es una forma para entender o concebir ese futuro como una realidad múltiple, a partir del conocimiento que se tiene sobre las acciones que el hombre quiera emprender.* Este ejercicio nos permitió entonces construir una serie de escenarios para visualizar el futuro, a fin de tomar decisiones sobre ellos. Los escenarios se definen como:

- Los futuros posibles, concernientes a ese abanico de posibilidades que resultan de la realidad presente identificada.
- Los futuros probables, que son aquellos que entre los posibles tienen mayor opción de suceder.
- Y el futuro deseable, el cual resulta de sustraer de los probables el que representa la mejor situación. Es entonces el escenario que debe marcar cuál o cuáles son las acciones que se deben seguir para concretar proyectos y anhelos que hagan posible continuar o cambiar tendencias y desarrollar potencialidades. Es así una imagen-objetivo de la organización.

De este modo se visualizaron los escenarios del Sistema de Investigaciones frente a la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis de solución construidas, partiendo de la información disponible, la reflexión adelantada hasta el momento y la experiencia del equipo de planeación. Para este paso, sólo se tuvo en cuenta las hipótesis correspondientes a los campos problemáticos clave, encontrando:

ESCENARIOS PROBABLES	DEFINICIÓN DE LOS ESCENARIOS PROBABLES
Escenario 3: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo, en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (27.2%)	Desgastarse: no implica tener un equipo comprometido que esté capacitándose y especializándose para ejecutar con pertinencia y oportunidad estrategias para involucrar y comprometer otros actores del Sistema de Investigaciones en procesos de CPCT+I. Se requiere personas interesadas y comprometidas que impulsen y participen en un proceso continuo y estable.
Escenario 4: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo en la planta de personal, y no asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (19.4%)	No se avanza: es seguir apostando a acciones de corto plazo, desarticuladas entre ellas, y con una alta posibilidad de que en vez de fortalecimiento progresivo, se tengan continuas rupturas y estancamiento de procesos.
Escenario 5: No contratación del coordinador, pero sí del equipo de trabajo en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (17.6%)	Importante avance: La coordinación puede asumirse dentro del mismo equipo según las actividades que se planeen.
Escenario 1: Contratación del coordinador y del equipo de trabajo en la planta de personal, además de asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (17.1%)	Es el más deseable: significa responder positivamente a las tres variables claves identificadas. Sobre éste se construye la visión del Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones al 2012.

Si se tiene en cuenta la definición dada sobre los escenarios deseables, será lógico comprender que se haya elegido éste como marco para construir la visión del Plan de Comunicación al 2012.

** Mojica, F. (1991). La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Bogotá: Legis.*

5 VISIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN AL 2012

Tras observar las apuestas de futuro que debe asumir el Sistema de Investigaciones para avanzar en la resolución de los campos problemáticos relacionados con sus actividades de información y comunicación, se encuentra que la gran estrategia se debe concentrar en lograr el compromiso de las directivas del Sistema de Investigaciones, en cabeza del Vicerrector de Investigaciones, para proveer en la planta de personal el cargo de un coordinador y su equipo de trabajo, correspondiendo a los perfiles idóneos para asumir la gestión y desarrollo de procesos de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, además de la asignación de un presupuesto suficiente y continuo de base, que lo haga posible.

Sin embargo, es importante recordar que no se trata de mirar esto como un hecho que termina con la firma de contratos, sino pensar en el equipo facilitador que se está conformando para liderar e incentivar procesos que lleven a un avance significativo en materia de información y comunicación en el Sistema de Investigaciones.

Así se representa en la visión que finalmente se quiere construir en relación con la comunicación:

Al 2012 el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca contará con un equipo facilitador que dinamice y coordine con idoneidad y continuidad, una red de comunidades de práctica en torno a procesos de información y comunicación sobre ciencia, tecnología e innovación

Basados así en el trabajo prospectivo desarrollado con el equipo operativo, partiendo de su experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento del Sistema de Investigaciones, y soportados en la evidencia empírica, se determina que cualquier otro mecanismo diferente al sugerido, es quedarse sin resolver de manera estructural el tema de la información y comunicación.

Es entonces ésta la situación ideal o el escenario deseable a alcanzar. Francisco Mojica plantea que "nos es dado diseñar una situación ideal, fijar una meta, seguramente inalcanzable, donde todos los problemas estén resueltos. Esta es solamente una meta para tender hacia ella. Es el futuro deseable. Es el bienestar óptimo, el desarrollo por excelencia que, aun cuando inalcanzable, representa un objetivo para que los actores, quienes construyen el desarrollo y el futuro, tiendan hacia él".

Así, la visión plantea como apuesta que un equipo facilitador de base, con estabilidad y continuidad, va a lograr dinamizar una red de personas interesadas en informar y comunicar sobre CT+I, ayudando a incentivar, orientar y coordinar intereses y compromisos colectivos, y propiciando una progresiva especialización en torno al tema.

Ese es el futuro que se juzga deseable para que el Sistema de Investigaciones se consolide y fortalezca en consonancia con la estrategia institucional. El cómo lograrlo, es lo que se plantea en el siguiente punto.

6 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN AL 2012

Para avanzar en el propósito de hacer de la comunicación un agente de cambio en la organización, que lidere y aporte al desarrollo de la estrategia institucional, fue necesario definir una estrategia para cada hipótesis de solución correspondiente a los campos problemáticos. Así, cada una fue analizada y discutida a fin de identificar colectivamente las actividades, responsables, período de tiempo en el que se espera se realice, e indicadores correspondientes, que permitirán medir el resultado a través del tiempo.

El planteamiento central, correspondiente a la visión construida colectivamente, es la necesidad de complementar, consolidar y dar continuidad a un equipo de facilitación que dinamice una red de CoP en torno a informar y comunicar sobre CT+I, sin perder de vista que la propuesta de fondo es el interés por involucrar a los actores del Sistema de Investigaciones en la construcción colectiva de conocimientos, propiciando la transformación social y cultural de la organización.

Así, el Plan Estratégico de Comunicación apunta a dar solución a los campos problemáticos clave identificados, con el propósito de viabilizar un escenario apropiado, que permita avanzar efectivamente hacia la visión de la comunicación para el Sistema de Investigaciones. Una visión fuertemente relacionada con sus ejes estratégicos, y los objetivos y propósitos institucionales al 2012.

Sin embargo, considerando que la resolución de los campos problemáticos puede tomar un tiempo, particularmente al considerar la situación financiera de la Universidad del Cauca, se definieron algunas iniciativas de contingencia que abarcan los ocho campos problemáticos no identificados como clave. En tal sentido, se integraron una serie de actividades al Plan de Acción 2008, a fin de aportar en el aspecto Desarrollo institucional de la VRI. Aunque es una solución que no resuelve de manera estructural los campos problemáticos, permite ir avanzando en algunos temas puntuales.

El resultado fue entonces la definición de dos tipos de actividades, unas de largo plazo y otras a realizar durante la vigencia 2008 como parte del Plan de Acción de este año. Así, se generaron dos partes:

1. Plan Estratégico de Comunicación al 2012.
2. Plan de Acción 2008: Eje Desarrollo Institucional.

Sin embargo, antes de exponerlos se hace necesario ampliar la información sobre las CoP, a fin de contextualizar las acciones correspondientes al Plan Estratégico. Finalmente, si la estrategia apunta a consolidar un equipo facilitador con actividades que van dirigidas a completarlo y darle continuidad y estabilidad, es con la intención de asegurar que exista un grupo de personas que gestione y dinamice una red de CoP en torno a informar y comunicar CT+I.

No obstante, cabe aclarar que el propósito es presentar sólo un marco de referencia, a manera de definición general o lineamientos básicos y generales, sobre lo que se pretende sea y realice el equipo facilitador. El cómo se organice y opere finalmente, hace parte del proceso de aprendizaje y especialización que deberá ir ganando dicho equipo, en la medida en que se conforme y empiece a funcionar.

6.1. LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA (CoP)

Las CoP se pueden definir como la articulación de personas entorno a un interés de acción compartido, donde hay confianza y sentido de pertenencia. La base sobre la cual se soporta es que las personas aprenden haciendo y reflexionando sobre lo que hacen, donde las competencias individuales deben ceden su protagonismo frente a las competencias colectivas que se ganan para alcanzar objetivos aceptados como comunes. Por ello se pueden definir también como un conjunto de personas que están construyendo un sentido común frente a una información particular, donde el sentido se entiende como la forma de alcanzar significados colectivos viniendo de diferentes contextos.

Su desarrollo se enmarca en comprender que las personas no sólo trabajan para hacer algo, sino también para sentirse parte de un grupo. Se pertenece cuando se cumple un rol específico y reconocido por los demás miembros, esto es, a través de la práctica.

Ángel Arboníes afirma que las CoP "forman parte de la forma asociativa natural de las personas que buscan ayuda para resolver problemas y desarrollar nuevas ideas. Son el vehículo por donde, algunos señalan, se ha difundido el conocimiento. Son grupos informales en los que se participa por interés y donde las personas invierten de forma natural con energía y pasión (…). Aunque pueden hacer parte de la vida organizativa de las empresas, la pretensión ahora es ponerlas en la superficie y desarrollarlas de manera intencionada."*

Por ello una persona puede pertenecer a una o varias CoP simultáneamente, o por intervalos de tiempo. No son conjuntos cerrados e instaurados como inamovibles en sus intereses.

En consecuencia, la nueva gestión a la que están llamadas las organizaciones busca que las personas tengan iniciativa y deseo de implicarse y colaborar. Esto implica devolverles la capacidad de pensar y auto-organizarse, gestionando el proceso y espacios de creación de conocimiento, donde valores como confianza y liderazgo sean fundamentales. Arboníes propone un camino para lograrlo: formar a las personas, motivarlas permanentemente, lo cual incluye una remuneración adecuada, y propiciar un uso creativo de las TIC en relación con las necesidades de la organización.

En una presentación realizada para el CREPIC por la profesora de la Universidad del Cauca Deicy Sánchez P., integrante del Observatorio del Pacífico Colombiano – OPC*, las comunidades de práctica son definidas como grupos de personas que participan en un sistema de aprendizaje social, quienes:

---

* Arboníes, Á. (2005). Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento (2da. ed.). España: Díaz de Santos.
* El Observatorio del Pacífico Colombiano, ha fundamentado este conocimiento en autores como Etienne Wenger, Richard McDermott, and William M. Snyder.

- Comparten enfoques, problemas, aspiraciones, situaciones y necesidades, sobre temas establecidos.
- Reflexionan sobre cuestiones comunes, exploran ideas y sondean nuevos procesos.
- Profundizan su conocimiento, adquieren expertise, ofrecen y producen aprendizaje
- Incorporan el conocimiento como parte integral de sus actividades e interacciones.
- Producen documentos que son parte de la vida de la comunidad, no meros objetos de información.

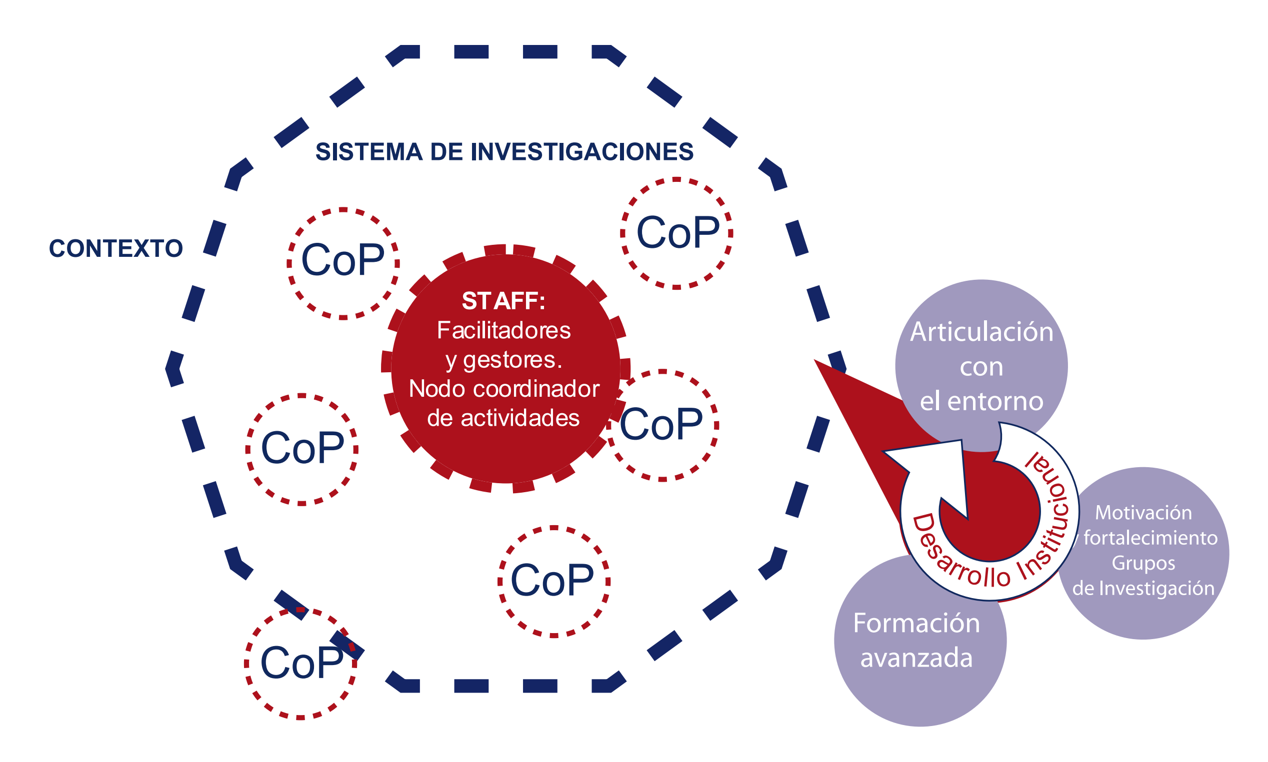
En el mismo sentido, exponen como principios de las CoP

1. Están diseñadas para que una organización evolucione hacia ser una organización de conocimiento.
2. Propiciar el diálogo entre las perspectivas internas y externas de la organización.
3. Incentivar diferentes niveles de participación.
4. Desarrollar comunidades en espacios privados y públicos.
5. Focalizarse en el valor del conocimiento, esto es, en las personas.
6. Combinar la familiaridad con la excitación.
7. Crear un ritmo para la comunidad, tendiente a que permanentemente se genere, comparta y apropien conocimientos, a través de procesos de reflexión-acción-reflexión.

6.1.1. ¿POR QUÉ HABLAR DE UNA RED DE CoP?

Porque el Sistema de Investigaciones reúne múltiples posibilidades en torno a informar y comunicar CT+I, que pueden expresarse a través de intereses diversos sobre el tema. Sólo por mencionar algunos: publicación científica de resultados de investigación, periodismo científico (divulgación), propiedad intelectual, construcción de nuevos indicadores en el marco de la gestión de conocimiento, implementación y fortalecimiento del sistema de información de la VRI, investigación-escuela o procesos para llevar la CT+I al aula de clase, etc.

En la lógica de la gestión del conocimiento, se interpretaría esto como la ejecución de proyectos en las diferentes generaciones que llevan a una organización a evolucionar hacia ser una organización de conocimiento.



6.1.2. CÓMO GESTIONAR LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES

La propuesta que responde a la visión construida, es conformar un STAFF o equipo de facilitación que incentive y dinamice la conformación o consolidación de CoP que tengan en común un interés en torno a procesos de comunicación de CT+I, propiciando la articulación de las mismas. Su propósito apunta entonces a la suma de voluntades y el desarrollo de capacidades individuales que posibiliten fortalecer procesos colectivos.

De este modo el STAFF operaría como un nodo que incentive, motive, asesore, acompañe y coordine la creación, consolidación y continuidad de dichas CoP, propiciando su articulación, a fin de potenciar y respaldar diferentes iniciativas conducentes a generar y fortalecer relaciones entre sociedad, Estado y organizaciones externas, sobre la base de la apropiación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico y de los saberes comunitarios.

Para conformar ese STAFF se propone re-orientar, capacitar y complementar con funcionarios idóneos en el área de comunicación y afines, el actual Laboratorio de Tecnologías de la Información (LATIN). Es así pasar de soluciones tecnológicas a un sentido de comunicación más amplio.

La propuesta busca involucrar a los actores del Sistema de Investigaciones en la construcción colectiva de conocimientos, propiciando la transformación social y cultural de la organización.

6.1.3. CONFORMAR LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Para incentivar y dinamizar la conformación o consolidación de comunidades de práctica, es necesario ofrecer valor a sus miembros. Esa es la responsabilidad particular del STAFF como equipo gestor.

Así, mediante su conformación se propone:

- La interacción constructiva entre los diversos actores del Sistema de Investigaciones, a fin de propiciar procesos de comunicación planificados.
- El intercambio de conocimiento y experiencias, para resolver necesidades conjuntamente.
- Generar procesos de aprendizaje y práctica en torno a procesos de información y comunicación de CT+I.
- Generar discusiones y espacios de crecimiento en torno a la gestión del conocimiento, la comunicación y la investigación.

Para plantear dicha gestión se retoma de MacDermott los cuatro ámbitos sobre los cuales trabajar, los cuales igualmente pueden interpretarse como retos:*

1. Gestión:
   - Definir áreas de interés común para las personas y la organización, sobre las cuales se puede trabajar.
   - Identificar un líder para cada área, como actor facilitador, moderador y coordinador de acciones. La idea es que sean personas que puedan jalonar los procesos.
   - Lograr tiempo y espacio para que la CoP pueda trabajar.
   - Adaptarla a la cultura y valores de la organización.

2. Comunitario:
   - Legitimar la existencia de la CoP, a fin de evitar que se desestimule el interés y llegue la apatía. Debe lograrse para ellas visibilidad y respeto.
   - Favorecer el encuentro, preferiblemente personal, a fin de mantener el contacto y pensamiento común.
   - Establecer un grupo central que sea base de la comunidad, y grupos de observadores para quienes rodean el trabajo realizado, aunque no participen directamente en él.

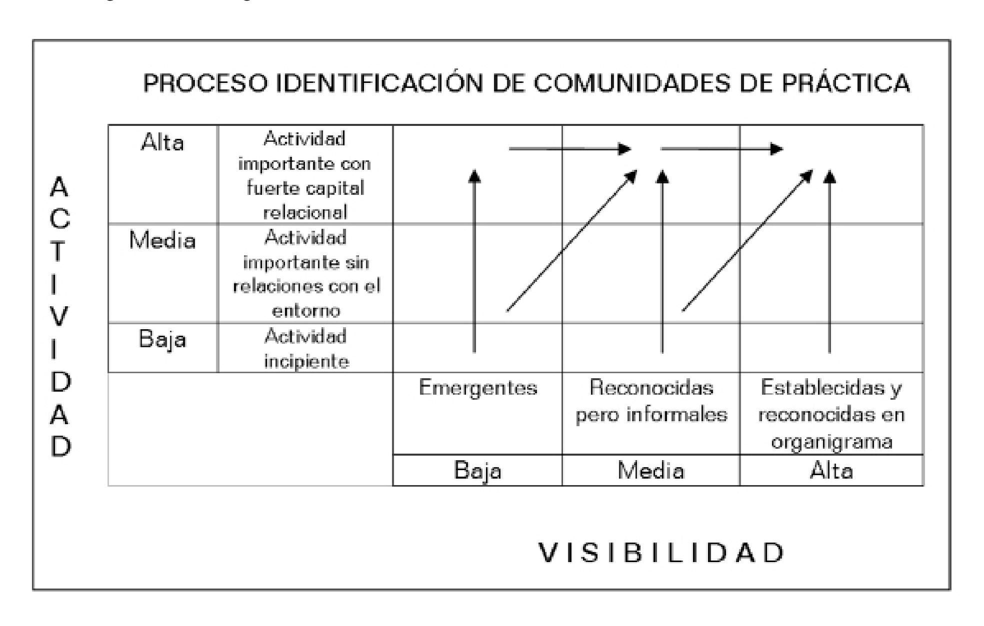
3. Tecnológico:
   - Determinar y proveer los recursos necesarios que permitan la conectividad, facilitando el proceso de adaptación a su uso, y el adecuado y permanente funcionamiento de cualquier tipo de plataforma o medio.

4. Personal:
   - Aprender a dialogar y compartir conocimientos, facilitando este proceso entre las personas que conforman la comunidad.

6.1.4. ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR EL EQUIPO FACILITADOR:

De manera particular el STAFF o equipo facilitador debe asumir una serie de responsabilidades para conocer el mapa de CoP existente, y realizar la asesoría o acompañamiento correspondiente.

A) Identificar la comunidad de interesados: para ello será necesario realizar un inventario que de cuenta de quiénes vienen trabajando en torno al tema. En tal sentido, puede resultar útil determinar el nivel de actividad y legitimación de dicha labor, a fin de visualizar un mapa más claro de la situación inicial. Se pude diligenciar el siguiente cuadro:



A partir del resultado que se obtenga, se pueden empezar a determinar estrategias para aumentar el capital relacional de aquellas que tienen una actividad incipiente, a fin de fortalecer su capacidad de movilidad e integración con otros miembros y CoP; al tiempo que se piensa cómo mejorar la visibilidad de las emergentes. El propósito es desplazar las diferentes iniciativas hacia el cuadrante superior derecho, obteniendo alto reconocimiento y fuerte capital relacional.

B) Aprender a trabajar en las CoP: La labor en este sentido está dirigida a incentivar la generación de diálogos colaborativos, donde se estimule la participación creativa, la delegación de funciones y la toma de responsabilidades y compromisos por parte de los diferentes integrantes.

* Para ampliar esta información, consultar: Arboníes: Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento (2da. ed.). España: Díaz de Santos. (2005); o directamente a McDermott: "How information technology inspired but cannot deliver KM", Californía Management Review, Summer (1999).

Arboníes sugiere propiciar el diálogo sistémico de reflexión-acción-reflexión. Esto es, realizar un ejercicio inicial que permita revisar la actividad que está congregando a las personas, propiciando la discusión abierta y la aceptación de diversos puntos de vista.

La discusión es en torno a cómo dicha actividad genera valor para la organización, quiénes participan de la actividad, cómo participan. Esto arrojará un acercamiento importante sobre lo que se hace y sobre el cómo se hace, o pretende hacer.

El proceso de reflexión-acción-reflexión que se pretende lograr en este caso, busca generar nuevas formas de creación de valor, a partir de las mismas personas, así:

1. Reflexión: antes de iniciar un proceso será necesario reflexionar sobre él, buscando abarcar tres componentes:

   - Lo que son y quieren hacer los individuos.
   - El rol que desempeñan en el grupo.
   - Lo que hacen realmente.

El diálogo permite entonces lograr un acercamiento a las expectativas de las personas, en contraste con las de la organización, a partir de un problema-oportunidad identificado colectivamente.

2. Acción: se asume no como un proceso concluyente, si no en construcción y experimentación activa. Así, una vez se ha actuado se vuelve a reflexionar.

   - Poner en marcha lo que se ha decidido, respetando los acuerdos alcanzados.
   - Ejecutar la solución planteada.

3. Reflexión sobre la acción: la cual puede ser animada a partir de las siguientes preguntas:

   - ¿Es ésta la forma de crear valor que deseamos?
   - ¿Debemos cambiar algunos roles de las personas?
   - ¿Los individuos interiorizan el nuevo comportamiento?
   - ¿Los individuos reubican lo que son y lo que quieren ser?

Así se logra un análisis sistémico y permanente de las actividades, generando no sólo prácticas concretas, si no reflexiones continuas sobre las prácticas. Esto permite procesos de aprendizaje-acción que representa un continuo aprendizaje y mejoramiento para la organización.

Se trata de propiciar que se pase progresivamente de un funcionario que cumple órdenes, a un trabajador que decide cuál va a ser y cómo su contribución para avanzar en el desarrollo de

la visión de la organización, en la medida en que entra a hacer parte del proyecto y establece su productividad en términos de calidad e innovación, en la medida en que mejora lo que hace, aprende y se auto-organiza.

De este modo, la función del equipo facilitador, es propiciar este cambio y apuntar a la conformación de CoP.

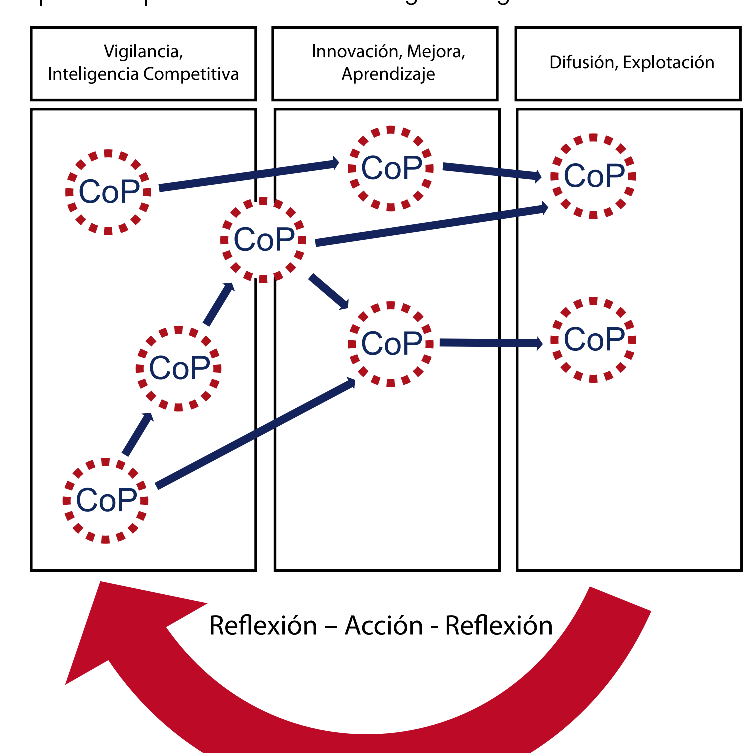
C) Establecer un sistema de CoP en la estructura organizativa: Dado que se apunta a gestionar no sólo una CoP, sino una red de CoP, se debe pensar en tratar de establecer un curso de acción que vaya de la sensibilización a la creación y de esta a la difusión del resultado, como un proceso permanente donde se generen, compartan y apropien conocimientos, como cadena básica para gestionarlos o, dicho mejor, propiciarlos.

Sensibilidad: busca generar procesos donde se esté buscando o capturando información sobre cómo realizar determinadas acciones. Es lo que se puede llamar un proceso de vigilancia o inteligencia competitiva. En este sentido las acciones están más cercanas a la conceptualización.

Creación: representa la innovación, mejora o aprendizajes, expresados en acciones concretas que se pueden llevar a cabo.

Explotación o difusión: se refiere finalmente a conducir toda la base conceptual y la propuesta de acción a la práctica.

Se puede expresar a través de la siguiente gráfica:



> Así, la idea es lograr incentivar la conformación de CoP que apunten a cubrir los tres escenarios, como tipos de actividades que se relacionan con cada uno de los momentos necesarios para generar acciones de innovación y sostenibilidad. Se debe procurar entonces orientar para que cada CoP se centre con mayor o menor disponibilidad en cada escenario de acción.
>
> No obstante las CoP no se ubican de forma exclusiva en un tipo de actividad u otra, simplemente están más enfocadas en ellas. Cada una dinamiza este curso de acción en su interior, a la vez que participa de él a través de la red, insertándose, de todos modos, en una clara dinámica de reflexión-acción-reflexión.

En el marco de esta dinámica es que se ubica la necesidad de responder a los campos problemáticos identificados por el equipo de planeación. Alcanzar el escenario deseado es, como puede verse, contar con la herramienta que permitirá alcanzar progresivamente la visión que se tiene sobre la gestión de la comunicación como apoyo al desarrollo de la estrategia institucional.

Habiendo aclarado este aspecto se da paso a exponer el Plan Estratégico, el cual reúne las actividades que se recomienda seguir para avanzar en la resolución de los campos problemáticos clave, a fin de dinamizar todos los demás, alcanzando un escenario favorable que haga posible operativizar la visión de la comunicación construida.

6.2. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN AL 2012 SISTEMA DE INVESTIGACIONES UNIVERSIDAD DEL CAUCA

Campo problemático 1: Se carece de un coordinador idóneo para las actividades de información y comunicación (CC)

Estrategia 1: Se requiere del compromiso de las directivas institucionales, para proveer en su planta de personal, a un profesional con el perfil idóneo para coordinar las actividades de información y comunicación, como un servicio STAFF del Sistema de Investigaciones. (CDP)

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	RECURSOS	RESPONSABLES	PLAZOS	INDICADORES
Gestionar la inclusión de un funcionario con el perfil idóneo para desempeñarse como coordinador de comunicación del Sistema de Investigaciones, con contrato laboral a término indefinido, o por nombramiento.	Asegurar que se genere el cargo en la planilla de la VRI, y la Universidad del Cauca.	Recursos de funcionamiento VRI	• Jefe División Administrativa • Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2008	• Aprobación de contrato para la vigencia 2009.
Establecer el perfil idóneo, y las funciones prioritarias que debe desempeñar el coordinador de los procesos de información y comunicación en el Sistema de Investigaciones, delimitando y aclarando sus responsabilidades.	Contar con un marco de referencia para el profesional que asuma el cargo y posterior indicador de su desempeño.	Recursos de funcionamiento VRI	• Equipo operativo de planeación VRI • Asesor externo, con experiencia en el área que deberá asumir el coordinador.	Vigencia 2008	• Documento donde se establezcan las funciones y responsabilidades del coordinador. • Documento que establezca los requisitos para que una persona aspire al cargo.
Organizar y desarrollar una convocatoria abierta, compuesta por: • Divulgación de la convocatoria. • Recepción y selección de hojas de vida. • Realización de entrevistas.	Adelantar un adecuado proceso de selección del funcionario, a fin de asegurar su idoneidad.	Recursos de funcionamiento VRI	• Comunicador Social • Asistente Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2008	• Número de anuncios publicados en medios internos. • Número y continuidad de los anuncios publicados en medios externos. • Cantidad hojas de vida recibidas.
Asegurar la contratación del funcionario.	Contratar al funcionario.	Recursos de funcionamiento VRI	• Jefe División Administrativa	Vigencia 2009	• Contrato.

Campo problemático 2: Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación (CEE-CPCT+I)

Estrategia 2: Para responder con pertinencia y oportunidad al objetivo de dinamizar procesos de información y comunicación del Sistema de Investigaciones, se requiere estructurar y complementar desde la plantilla oficial de la institución, un equipo de trabajo especializado en CPCT+I, que opere con compromiso y continuidad como STAFF del Sistema de Investigaciones. (CE)

ACTIVIDAD	OBJETIVO	RECURSOS	RESPONSABLES	PLAZOS	INDICADORES
Gestionar la inclusión en la planilla oficial, de los funcionarios que conformarán el equipo a especializarse en proyectar y dar visibilidad a las actividades de investigación del Sistema de Investigaciones.	Asegurar que se generen los cargos en la planilla de la VRI, y la Universidad del Cauca.	Recursos de funcionamiento VRI	• Jefe División Administrativa • Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2008	• Aprobación de contratos para la vigencia 2009.
Inicialmente contratar dentro de la planilla oficial de la Universidad del Cauca: - Funcionario Oficina de Apoyo al Investigador. (Actualmente contratado por Orden de Prestación de Servicios) - Comunicador Social (Necesario hacer convocatoria)	Asegurar que dichos funcionarios integren el equipo que, junto al coordinador (variable1), se encargarán de dinamizar la red de CoP en torno a procesos de información y comunicación de CT+I.	Recursos de funcionamiento VRI	• Jefe División Administrativa • Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2009	• Contratos de funcionarios dentro de la planilla oficial de la Universidad del Cauca.
Ampliar y reestructurar las funciones y naturaleza del Laboratorio de Tecnologías de la Información – LATIN, STAFF originalmente creado para ofrecer soluciones tecnológicas al Sistema de Investigaciones.	Complementar, re-orientar y reestructurar funciones de LATIN, para convertirlo en el equipo facilitador que dinamice la red de CoP en torno a procesos de información y comunicación de CT+I.	Recursos de funcionamiento VRI	• Equipo Operativo de Planeación • Coordinador comunicaciones de la VRI.	Vigencia 2009	• Documento reestructuración de LATIN como STAFF de la Vicerrectoría de Investigaciones.

Gestionar y realizar procesos de aprendizaje y continua especialización del equipo conformado..	Consolidar y especializar a los funcionarios para que cumplan de forma adecuada su rol dentro del Sistema de Investigaciones.	Recursos de funcionamiento VRI	• Coordinador comunicaciones de la VRI	Vigencia 2009 - 2012	• Participación en procesos de aprendizaje formales o informales (dinámicas propias o participación en procesos de capacitación).

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	OBJETIVOS	RECURSOS	RESPONSABLES	PLAZOS	INDICADORES
Planear y desarrollar actividades de sensibilización y capacitación alrededor de la CPCT+I.	*Motivar y dar a conocer las posibilidades de los procesos de información y comunicación de CT+I.*	• Recursos de funcionamiento VRI • Gestionar patrocinio – recursos externos.	• Comunicador Social. • Asistente del Vicerrector de Investigaciones.	Vigencia 2008 en adelante.	• Número de eventos realizados. • Dinámicas de CoP en torno a procesos de aprendizaje.
Realizar convocatorias periódicas para que investigadores y funcionarios se vinculen o generen CoP de CPCT+I.	Implicar a actores del Sistema de Investigaciones.	Recursos de funcionamiento VRI	• Comunicador Social. • Asistente del Vicerrector de Investigaciones.	Vigencia 2008 en adelante.	• Número de convocatorias. • Número de personas que responden a las convocatorias. • Número de personas que se vinculan o generan CoP.
Planear y entablar convenios con programas académicos de la Universidad del Cauca, para vincular estudiantes a través de modalidades como: monitorías, pasantías, prácticas académicas	Ampliar el número de personas sensibilizadas y capacitadas en el tema, involucrando actores externos al Sistema de Investigaciones que pertenecen a Unicauca.	Recursos de funcionamiento VRI	• Comunicador Social. • Asistente del Vicerrector de Investigaciones.	Vigencia 2008 en adelante. Vigencia 2008 en adelante.	• Número de proyectos coordinados con programas o unidades académicas de Unicauca. • Número de personas que se vinculan o generan CoP.
Buscar la articulación con funcionarios de medios externos, tanto de la Universidad del Cauca, como fuera de ella, con procesos de CPCT+I.	Implicar otros actores, para potenciar la labor de las CoP, y motivar y sensibilizar en torno al tema de CPCT+I	Recursos de funcionamiento VRI	• Comunicador Social. • Asistente del Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2008 en adelante.	Número de acuerdos alcanzados con medios externos

Campo problemático 3: : Faltan recursos suficientes y continuos para financiar procesos de información y comunicación (FREP)

Estrategia 3: El Sistema de Investigaciones debe asegurar recursos suficientes y continuos para propiciar la estabilidad y subsistencia de los procesos, programas y actividades asociados con la información y la comunicación. (AS)

ACTIVIDAD	OBJETIVOS	RECURSOS	RESPONSABLES	PLAZOS	INDICADORES
Gestionar los recursos financieros para mantener la contratación del equipo facilitador, en condiciones de permanencia y continuidad	Asegurar la contratación del coordinador de comunicación, y el correspondiente equipo.	Recursos de funcionamiento	• Jefe División Administrativa • Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2009 en adelante.	Coordinador de comunicaciones, y equipo especializado, como parte de la planta de personal.
Gestionar recursos internos y externos que aseguren la continuidad de procesos	Propiciar que se asignen recursos de funcionamiento de la VRI para los procesos, pero igualmente buscar permanentemente convenios con entidades nacionales o internacionales que están apoyando acciones en CPCT+I	Recursos de funcionamiento, y recursos externos por convenio.	• Coordinador comunicaciones (variable 1)	Vigencia 2009 en adelante.	• Número de convenios celebrados en temas de comunicación pública de CT+I. • Recursos externos para actividades de comunicación.
Destinar porcentaje cuando los proyectos reciban financiación, para actividades de difusión y divulgación de CT+I.	Asegurar que existan recursos permanentes para que no se detengan los procesos del equipo facilitador.	Porcentaje fijo de proyectos de investigación que reciben aportes financieros para sus actividades.	• Jefe División Administrativa • Vicerrector de Investigaciones	Vigencia 2009 en adelante.	• Total de recursos financieros recaudados para actividades de comunicación.

6.3. PLAN DE ACCIÓN 2008: DESARROLLO INSTITUCIONAL

Definir actividades a integrar durante la vigencia 2008, permitió dar un orden a las acciones por realizar durante este año, unificando criterios y articulando esfuerzos, a fin de fortalecerlas y consolidarlas como apoyo para el desarrollo institucional de la Vicerrectoría de Investigaciones.

El sentido es avanzar en acciones puntuales enfocadas especialmente a la gestión de información. Sin embargo se asume que dichas actividades hacen parte de un marco de referencia más amplio, donde cada actividad realizada aporta para avanzar a ser una organización del conocimiento.

Se trató entonces de tener proyectos ejecutándose en este aspecto, como escenario donde era posible empezar a actuar.

Entidad: Vicerrectoría de Investigaciones - Universidad del Cauca
Representante legal: Ing. Eduardo Rojas Pineda
Nombre: Plan de Acción para el Sistema de Investigaciones 2008
Periodo informado: abril a diciembre de 2008

No.	Áreas involucradas	Actividades	Recursos asignados	Responsables	Fecha inicio	Fecha fin	Tiempo total	Indicadores	Seguimiento
1	Todas las áreas que integran la VRI.	Revisar y definir los trámites administrativos, considerando los cambios que implica la implementación del nuevo sistema de información, y atemperarlo al manual de procedimientos establecidos por el grupo MECI.	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Jefe División Administrativa	3-04-08	1-12-08	7 meses	• Número de reuniones-taller realizadas con los diferentes funcionarios del Sistema de Investigaciones, para definir y documentar procedimientos. • Número de instructivos generados y divulgados.	Entrega de informe mensual
2	Equipo operativo de planeación	Terminar de desarrollar e implementar el nuevo sistema de información, en relación con el Portal VRI.	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Ingeniero desarrollador	3-04-08	1-12-08	7 meses	• Módulos del sistema de información implementados y con los ajustes correspondientes.	Entrega mensual de avances
3	Equipo operativo de planeación	Reactivar y fortalecer los medios internos de la Vicerrectoría de Investigaciones.	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Coordinadora área de comunicación, Funcionario Oficina de Apoyo al investigador	3-04-08	1-12-08	7 meses	• Número de medios internos reactivados o creados.	Informe de avance junio 15
4	Equipo operativo de planeación	Organizar y activar la producción de información sobre la actividad científica, tecnológica y de innovación adelantada desde la Universidad del Cauca.	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Coordinadora área de comunicación	3-04-08	1-12-08	7 meses	• Número de artículos, notas o productos informativos, sobre ciencia, tecnología e innovación desarrollada en Unicauca.	Informe mensual

36

No.	Áreas involucradas	Actividades	Recursos asignados	Responsables	Fecha inicio	Fecha fin	Tiempo total	Indicadores	Seguimiento
5	Equipo operativo de planeación	Propiciar la articulación con medios de comunicación de Unicauca y externos, mediante acuerdos explícitos.	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Coordinadora área de comunicación y Asistente Vicerrector de Investigaciones	3-04-08	1-12-08	7 meses	• Número de acuerdos alcanzados con diferentes medios externos, sobre articulación de actividades.	Informe mensual
6	Equipo operativo de planeación	Iniciar procesos de formación con los monitores que ingresen a apoyar las actividades de comunicación, y funcionarios involucrados con funciones de comunicación pública de CT+I.	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Coordinadora área de comunicación	3-04-08	1-08-08	4 meses	• Capacitaciones realizadas.	Informe mensual
7	Jefe División Administrativa, Oficina de Apoyo al Investigador	Ejecución mensual de proyectos financiados por la VRI, y los co-financiados	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Jefe División Administrativa	1-02-08	1-12-08	11 meses	• Ejecución presupuestal mensual de proyectos sobre presupuesto total	Informe mensual
8	Jefe División Administrativa	Presentación informe de gestión 2008	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Jefe División Administrativa	1-09-08	1-12-08	3 meses	• Documento informe de gestión	Entrega de documento único
9	Jefe División Administrativa	Presentación Plan de Acción 2009	Recursos Funciona_miento y recurso humano	Jefe División Administrativa	1-09-08	1-12-08	3 meses	• Documento Plan de Acción 2009	Entrega de documento único

Desglose de actividades: Para tener mayor claridad sobre las acciones en comunicación que compromete cada una de las actividades definidas, se realizó el proceso de desglozar una a una. Adicionalmente se definió qué campos problemáticos se relacionan con dichas actividades, con el propósito de tener claro a qué apunta cada acción por realizar durante la vigencia 2008.

ACTIVIDADES	Desglose de acciones	Variables relacionadas
Revisar y definir los trámites administrativos, considerando los cambios que implica la implementación del nuevo sistema de información, y atemperarlo al manual de procedimientos establecidos por el grupo MECI.	Acompañar la revisión y definición de procedimientos.	ASP - CPP - CPC - TISI
	Apoyar el proceso de documentación de procedimientos.	
	Empezar a definir protocolos de procedimientos y contenidos relacionados con las actividades de información y comunicación.	
	Generar instructivos de soporte, para socializar procedimientos definidos.	
Terminar de desarrollar e implementar el nuevo sistema de información, en relación con el Portal VRI.	Contribuir a revisar el nuevo sistema de información, a fin ajustarlo a los procedimientos definidos.	TISI - CPP
	Apoyar el proceso de socialización y capacitación en el uso del nuevo sistema de información.	
Reactivar y fortalecer los medios internos de la Vicerrectoría de Investigaciones.	Definir criterios de búsqueda, selección, tratamiento y publicación de información sobre gestión de la investigación (convocatorias, eventos, noticias).	TISI - CPP
	Redefinir y reactivar el boletín electrónico interno.	
	Organizar y redefinir uso de las carteleras VRI.	
	Consolidar la difusión de información sobre decisiones y actividades relacionadas con la gestión del Sistema de Investigaciones, a través del Portal Web.	
Organizar y activar la producción de información sobre la actividad científica, tecnológica y de innovación adelantada desde la Universidad del Cauca.	Definir criterios de búsqueda, selección, cubrimiento y publicación de información sobre procesos y resultados de investigación.	MEF - CPP - CPC
	Definir y activar boletín externo electrónico.	
	Reactivar la revista Boletín VRI.	
	Retomar revisión del Portal VRI, a fin de determinar su adecuación según los cambios del sistema de información, una depuración y mejoramiento de su estructura de navegación, y según los acuerdos alcanzados en el equipo operativo y articulación con medios externos.	

38

ACTIVIDADES	Desglose de acciones	Variables relacionadas
Propiciar la articulación con medios de comunicación de Unicauca y externos, mediante acuerdos explícitos.	Retomar iniciativas de articulación que se dieron en el marco de la Mesa de Comunicación que operó en la Universidad del Cauca entre 2006-2007. Particularmente con Oficina de Prensa y Portal Web Unicauca.	EAME - MEF
	Identificar medios externos que funcionen como fuente de información, o para ampliar la proyección y visibilidad de la información generada.	
Iniciar procesos de formación con los monitores que ingresen a apoyar las actividades de comunicación, y funcionarios involucrados con funciones de comunicación pública de CT+I.	Gestionar espacios de formación, empezando por contar con los recursos y personas con los que cuenta la Universidad del Cauca. (Personal de la División de Comunicaciones, Portal Unicauca, Oficina de Prensa, etc.)	MCIF - FRAO
Ejecución mensual de proyectos financiados por la VRI, y los co-financiados		
Presentación informe de gestión 2008		
Presentación Plan de Acción 2009	Gestionar para que se integre la formación en competencias comunicacionales, como una inversión necesaria para el fortalecimiento y consolidación del Sistema de Investigaciones.	FRAO


VICERRECTORÍA DE
INVESTIGACIONES



ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA AL 2012

YOLI MARCELA HERNÁNDEZ PINO
Sustentación Trabajo de Grado
Comunicación Social

Directores
EDUARDO ROJAS PINEDA
Vicerrector de Investigaciones
Universidad de Cauca

PAULO CÉSAR PAZ
Docente Universidad del Cauca
Comunicador Social

Julio / 2008





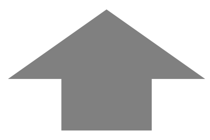
TEMAS A TRATAR

- Antecedentes del proyecto
- La Universidad del Cauca
  en el contexto de la sociedad del conocimiento
- Identificación del problema
  en el Sistema de Investigaciones
- Objetivos
- Referentes conceptuales
- Referentes metodológicos
- Guía metodológica de actividades
- Resultados generales
- Resultados en el Sistema de Investigaciones
- La propuesta para el Sistema de Investigaciones

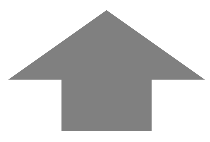


ANTECEDENTES DEL PROYECTO

ELABORAR EL PLAN DE COMUNICACIÓN PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES AL 2012



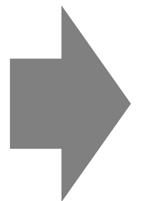
- Exploración conceptual sobre gestión del conocimiento y gestión de información.
- Resultado diagnóstico.
- Diplomado CPCT+I de Colciencias.



Propuesta inicial: Elaborar una guía de gestión de información centrada en el Portal Web para el Sistema de Investigaciones.



Monitoría:
generar contenidos
VRI INTERACTIVA



Periodismo Científico (CPCT+I)



Información sobre gestión investigación



UNIVERSIDAD DEL CAUCA

en el CONTEXTO de la sociedad del conocimiento

Contexto social:

• Conocimiento como factor diferencial
• Conocimiento vs incertidumbre: Empoderamiento social

Contexto Unicauca:

• Plan Prospectivo Unicauca 2012
• Estrategia Institucional Sistema de Investigaciones

Sistema Administrativo

Sistema de Cultura y Bienestar

Sistema Académico

Articulación con el entorno

Motivación y fortalecimiento Grupos de Investigación

Formación avanzada

Desarrollo Institucional

Sistema de Investigaciones: Desarrollo y socialización del conocimiento científico y tecnológico y de los saberes comunitarios



IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA EN SISTEMA DE INVESTIGACIONES



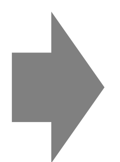
La inquietud de las organizaciones
Cómo propiciar condiciones para generar, compartir y apropiar conocimiento.



La inquietud del proyecto
Cómo aportar en esta dirección desde la comunicación organizacional, en una experiencia concreta.



Sistema de Investigaciones Universidad del Cauca



PREGUNTA ORIENTADORA
¿Cómo dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, puede contribuir a **articular y dar coherencia a los procesos de comunicación** de esta organización, generando una **visión compartida** sobre su papel fundamental en el desarrollo de la estrategia institucional?



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012, como instrumento metodológico para articular y dar coherencia a los procesos de comunicación de esta organización, a fin de integrarlas plenamente a la estrategia institucional

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Facilitar la integración y coordinar el desempeño de un equipo de planeación que asuma la responsabilidad de dinamizar los procesos relacionados con la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones.
- Identificar conjuntamente las dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación e información.
- Determinar los retos y la visión de futuro que se recomienda al Sistema de Investigaciones en relación con la comunicación.
- Diseñar la propuesta Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012 para el Consejo de Investigaciones, como recomendación para la toma de decisiones en torno a los procesos de información y comunicación de la organización.





Gestión de Conocimiento

El conocimiento es un factor intangible que no puede gestionarse directamente.

Propiciar condiciones para potenciar el conocimiento existente y posibilitar la generación de nuevo **en las personas**.



Gestión de Comunicación

No se puede no comunicar, es un acto incluso involuntario.

Generar condiciones para el encuentro pertinente y oportuno de los sentidos y expectativas **de las personas**.

CONOCIMIENTO posibilita la ACCIÓN

COMUNICACIÓN posibilita CONOCIMIENTO



REFERENTES CONCEPTUALES

Generaciones de la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
FASES	Dispersión	Profesionalización	Consolidación
Características	Primera generación	Segunda generación	Tercera generación
Metáfora	Organización basada en procedimiento	Organización que aprende y aprende a aprender	Organización basada en el conocimiento
Conocimiento	Recurso transferible	Actividad – proceso de creación/innovación	
	Contenido digitalizado	Flujo-intercambio/ creación	Alineado a la estrategia
Enfoque	Objeto	Sujeto	Contexto
	Tecnología	Personas/comunidades	Organización compleja
Actividad central	Almacenar	Facilitar - Difundir	Crear valor
Nivel GC	Herramienta	Método	Estrategia

Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones

Plan Acción 2008

Gestión de Comunicación como agente de cambio

Acompañar el proceso de cambio, potenciando y mejorando las relaciones dentro y fuera de la organización.

Ejecutar proyectos pertinentes y oportunos en todos los escenarios, para avanzar de una generación a otra. **Ninguno solo es GC pero todos la conforman.**.



REFERENTES METODOLÓGICOS

PLAN DE COMUNICACIÓN: Mecanismo para dar coherencia y articular las actividades de información y comunicación, pero fundamentalmente para clarificar y proveer el sentido al Plan Estratégico de la organización.

Más que indicar una dirección, busca que las personas sean quienes definan y reconozcan que es esa y no otra la dirección a seguir.

(Thierry Libaert, Andrés Acuña)

Es en las personas donde operan los cambios

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: Construir escenarios de futuro compartidos.

Representación como lugar común para generar entendimientos y elegir las acciones más certeras que hagan posible alcanzar esa visión de futuro.

(Michael Godet, Francisco Mojica)



GUÍA METODOLÓGICA DE ACTIVIDADES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES
Facilitar la integración y coordinar el desempeño de un equipo de planeación que asuma la responsabilidad de dinamizar los procesos relacionados con la construcción del Plan de Comunicación.	Convocar a los funcionarios identificados como claves para el proceso.
	Definir el sentido que tiene para el equipo conformado, dinamizar la construcción del Plan de Comunicación para el Sistema de Investigaciones.
Identificar conjuntamente las dificultades del Sistema de Investigaciones en materia de comunicación e información.	Socializar el resultado del diagnóstico de las dinámicas de información del Sistema de Investigaciones.
	Identificar las principales dificultades que el Sistema de Investigaciones deberá atender, para dar solución a sus necesidades de información y comunicación.
Determinar los retos y la visión de futuro que se recomienda al Sistema de Investigaciones en relación con la comunicación.	Definir, a manera de hipótesis de solución, las apuestas o retos que el escenario presente encontrado plantea para el futuro.
	Determinar los escenarios de futuro probables, a partir de analizar la posibilidad de ocurrencia de las hipótesis.
	Elegir el escenario de futuro recomendado para el Sistema de Investigaciones, expresado a manera de visión del Plan de Comunicación.
Diseñar la propuesta Plan de Comunicación, como recomendación para la toma de decisiones.	Plantear algunas estrategias y acciones que el Sistema de Investigaciones debe asumir para avanzar hacia la visión construida.
	Socializar la propuesta con el Vicerrector de Investigaciones, como proceso de retro-alimentación.
	Redactar el documento Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones de la Universidad del Cauca al 2012.



RESULTADOS GENERALES

El resultado tangible es un documento que recoge recomendaciones que deberán ser analizadas por las instancias directivas, a fin de tomar las decisiones estratégicas a que haya lugar. Sin embargo, el resultado relevante del proyecto está en:

1

El proceso de reflexión colectiva, donde el desafío principal estaba en implicar y comprometer a las personas como base social de cambio.

Personas como núcleo donde reside el valor de las organizaciones, y donde operan los verdaderos cambios.

2

Las reflexiones conceptuales sobre la gestión de la comunicación como agente de cambio en la actual sociedad del conocimiento.



RESULTADO EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES

Principales dificultades que deben atenderse para dar solución a necesidades de información y comunicación.

Zona de conflicto

Zona de poder

Zona de variables autónomas

Zona de salida

CC

CEE-CPCT+I

FREP

TISI

FRAO

CPP

EAME

ASP

MCIF

CPC

MEF

CC: Se carece de un coordinador idóneo para las actividades de información y comunicación.

CEE-CPCT+I: Se carece de un equipo especializado en comunicar la ciencia, la tecnología y la innovación.

FREP: Faltan recursos financieros suficientes y continuos para el financiamiento de programas y actividades de información y comunicación.

No se cuenta en este momento con funcionarios idóneos que coordinen y organicen la comunicación, enfatizando en la necesidad de asegurar estabilidad y continuidad de las personas para lograr procesos de largo plazo (contratar para complementar, y capacitar para especializar)



RESULTADO EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES

ESCENARIOS PROBABLES	DEFINICIÓN DE LOS ESCENARIOS PROBABLES
Escenario 3: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo, en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (27.2%)	**Desgastarse**: no implica tener un equipo comprometido que esté capacitándose y especializándose para ejecutar con pertinencia y oportunidad estrategias de CPCT+I. Se requiere personas interesadas y comprometidas que impulsen y participen un proceso continuo y estable.
Escenario 4: Contratación del coordinador, pero no del equipo de trabajo en la planta de personal, y no asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (19.4%)	**No se avanza**: es seguir apostando a acciones de corto plazo, desarticuladas entre ellas, y con una alta posibilidad de que en vez de fortalecimiento progresivo, se tengan continuas rupturas y estancamiento de procesos.
Escenario 5: No contratación del coordinador, pero sí del equipo de trabajo en la planta de personal, y asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (17.6%)	**Importante avance**: La coordinación puede asumirse dentro del mismo equipo según las actividades que se planeen.
Escenario 1: Contratación del coordinador y del equipo de trabajo en la planta de personal, además de asignación de presupuesto suficiente y continuo para desarrollo de actividades de información y comunicación. (17.1%)	**Es el más deseable**: significa responder positivamente a las tres variables claves identificadas. Sobre éste se construye la visión del Plan de Comunicación del Sistema de Investigaciones al 2012.

VISIÓN: Al 2012 el Sistema de Investigaciones contará con un equipo facilitador que dinamice y coordine con idoneidad y continuidad, una red de comunidades de práctica en torno a procesos de información y comunicación sobre ciencia, tecnología e innovación.

LA PROPUESTA PARA EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES



Plan de Comunicación al 2012: acciones progresivas que permitan avanzar en la realización de la visión construida.

STAFF: Reorientar, capacitar y complementar con funcionarios idóneos en el área de comunicación, el actual Laboratorio de Tecnologías de la Información (LATIN). Pasar de soluciones tecnológicas a un sentido de comunicación amplio.